
د . ديمنغ وروبيرت هاغستروم
إدارة
أسس ومبادئ وتطبيقات
الجودة الشاملة
ترجمة وإعداد: هند رشدى
Principles of Total
quality
management
راجعه وقدم له
د. عبد العظيم محمد نجم
كنوز
للنشر والتوزيع


إدارة
الجودة
الشاملة

إدارة الجودة الشاملة

تاليف:

د. ديمنغ وروبيرت هاغستروم

راجعه وقدم له:

د. عبد العظيم محمد نجم

الإشراف العام

ياسر رمضان

الناشــــر

كنوز

للنشر والتوزيع

37 ش قصر النيل ـ القاهرة تليفون: 012 7717795

kenouz55@yahoo.com

التنفيذ الفنى

رواق

rawaq

33036809

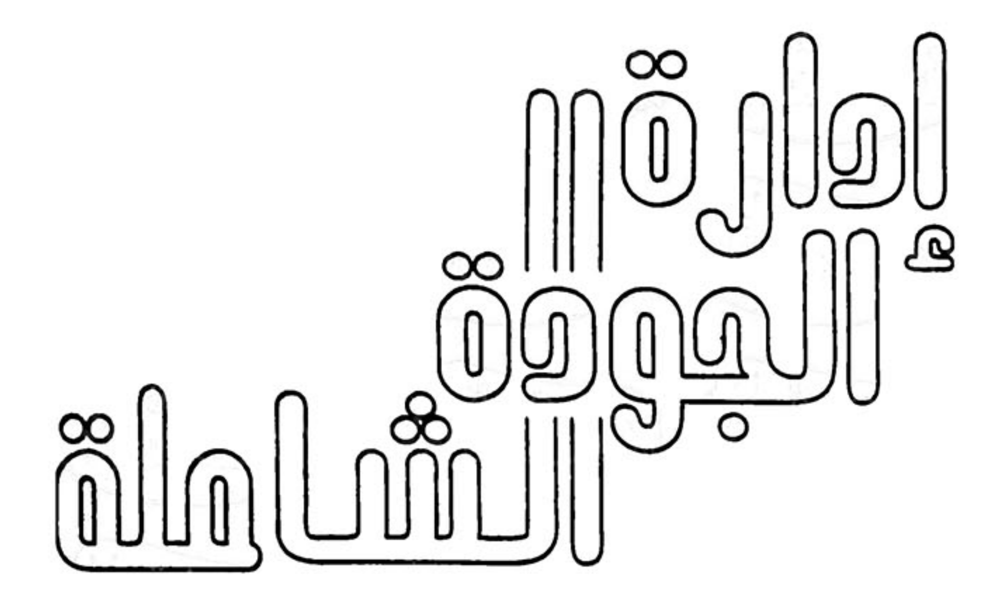
مراجعة لغوية

ضياء الدين رشدى

رقم الإيداع: 2009/1960

الترقيم الدولى: 2- 11-5307-977

د. ديمنغ وروبيرت هاغستروم



- القواعد الدولية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
- تطبيق معايير الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية والمستشفيات

ترجمة
هند رشدى

راجعه وقدم له
د. عبد العظيم محمد نجم
وكيل كلية الهندسة لشئون التعليم والطلاب
جامعة الزقازيق



للنشـــر والتـــوزيع

مقدمة

"إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية هو أول خطوة على طريق ضمان الجودة والتطوير المستمر والتأهيل للتقدم للاعتماد"

عبد العظيم نجم

فى السنوات القليلة الأخيرة زاد اهتمام الدولة بالتعليم على جميع المستويات بدءاً من الروضة إلى التعليم الجامعى بشقيه على مستوى البكالوريوس أو الليسانس والدراسات العليا باعتبار أن التعليم هو درع الأمة وضمات تقدمها ورقيها وبدون جودة التعليم وتحسينه المستمر لتلبية احتياجات المجتمع فى عصر العولمة والمنافسة العالمية فلاحياة لمن تنادى .

وقد أهتم الرئيس مبارك بهذا فأصدر قراراً فى الثامن من نوفمبر ٢٠٠٧ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد وذلك بعد إقرار السلطة التشريعة فى مصر (مجلس الشعب) لهذا الأمر حيث صدر القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد وقد نص القانون على "الهيئة تتمتع بالاستقلالية ويكون لها الشخصية الاعتبارية العامة ، وتتبع رئيس مجلس الوزراء ، ويكون مقرها مدينة القاهرة ، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها فى المحافظات" . وللهيئة مجلس إدارة يتكون من ١٥ عضواً ، رئيساً وثلاثة نواب للرئيس ، لشئون التعليم قبل الجامعى ، ولشئون التعليم العالى ، ولشئون التعليم الازهرى . وباقى الأعضاء من ذوى الخبرة من بين خبراء التعليم ممن لهم دراية كافية فى مجال تقويم الأداء وضمان جودة التعليم فى جميع المجالات بحيث لاتتعارض مصالح أى منهم مع أهداف الهيئة المعلنة فى

منشورات الهيئة وعلى موقع الهيئة (www.naqaae.org) والتى أهمها ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال :

١ - نشر الوعى بثقافة الجودة .

٢ - التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول الى منظومة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وبما لايتعارض مع هوية الأمة .

٣ - دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتى .

٤ - تأكيد الثقة على المستوى المحلى والاقليمى والعالمى فى مخرجات العملية التعليمية بما لايتعارض مع هوية الأمة .

٥ - القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقا للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية .

ولقد كان ذلك واضحا وضوحا جليا فى رؤية ورسالة الهيئة (راجع موقع الهيئة) .

هذا وقد حددت الهيئة المقصود بضمان جودة التعليم كما يلى (راجع موقع الهيئة) :

"يقصد بضمان جودة التعليم تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذى يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومى أو العالمى ، وأن مستوى جودة فرص التعلم والبحث العلمى والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التى تقدمها المؤسسة التعليمية" .

كما حددت المقصود بالإعتماد كما يلى (راجع موقع الهيئة) :

يمكن تعريف الاعتماد للمؤسسات التعليمية فى مصر على النحو التالى : "الإعتراف الذى تمنحه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد للمؤسسة التعليمية إذا تمكنت من إثبات أن لديها القدرة المؤسسية ، وتحقق الفاعلية التعليمية وفقاً للمعايير المعتمدة والمعلنة من الهيئة ، ولديها من الأنظمة المتطورة التى تضمن التحسين والتعزيز المستمر للجودة" .

وبالتالى فإنه يقصد به "العملية المنهجية التى تهدف إلى تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول على صفة متميزة ، وهوية معترف بها محلياً ودولياً والتى تعكس بوضوح نجاحها فى تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعالة لتحسين الجودة فى عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها بما يقابل أو يفوق توقعات المستفيدين النهائيين ويحقق مستويات عالية من رضائهم" .

وتشمل القدرة المؤسسية التى وردت فى تعريف الإعتماد المحاور التالية :

١ - التخطيط الاستراتيجة ومن مؤشراته أن يوجد خطة استراتيجية للمؤسسة .

٢ - الهيكل التنظيمى ومن مؤشراته وجود وحدة فعالة لإدارة نظم الجودة بالمؤسسة .

٣ - القيادة والحوكمة ومن مؤشراته توفر ألية معلنة لاختيار القيادات الأكاديمية ، وشفافية نمط القيادة وممارسات المجالس الرسمية ، ومدى توفر وتفعيل خطط التدريب لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية ، ومدى توفر وفعالية نظم المعلومات والتوثيق الرسمية بالمؤسسة .

٤ - المصداقية واخلاقيات ومن مؤشراته توفر دليل الاخلاقيات المهنة والالتزام به ووجود أليات للمحاسبة والالتزام بها .

٥ - الجهاز الادارى ومن مؤشراته الرضا الوظيفى .

٦ - الموارد ومن مؤشراته مدى كفاية الموارد المالية والمادية لاحتياجات المؤسسة .

٧ - المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة ومن مؤشراته مدى تفاعل المؤسسة مع منظمات المجتمع .

٨ - التقويم المؤسسة وإدارة نظم الجودة ومن مؤشراته مدى فعالية التقويم الكلى للمؤسسة ومدى دعم القيادات لإدارة نظم الجودة بالمؤسسة .

وتشمل الفاعلية التعليمية التى وردت فى تعريف الإعتماد المحاور التالية :

١ - الطلاب والخريجون ومؤشراته مدى وضوح سياسات قبول وتحويل وتوزيع الطلاب ، ومدى توفر الدعم الطلابى على جميع الاصعدة ، ومدى ملائمة وممارسة الانشطة الطلابية ، ومدى التواصل مع الخريجيين ومتابعتهم .

٢ ـ المعايير الاكاديمية ومن مؤاشراته مدى تطبيق المؤسسة للمعايير الاكاديمية القومية القياسية أو معاييرها المعتمدة ، ومدى توافق المعايير الاكاديمية مع البرامج التعليمية ومخرجاتها .

٣ ـ البرامج التعليمية والمقررات الدراسية ومن مؤشراتها مدى تلبية البرامج التعليمية لاحتياجات المجتمع والبيئة .

٤ ـ التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعليم ومن مؤشراته مدى رضاء الطلاب عن ممارسات المؤسسة للتعليم والتعلم ، مدى توافر سبل ووسائل تقويم الطلاب ومدى فاعليتها ، مدى توافر برامج تدريب ميدانى للطلاب ومدى فاعليتها ، توفر استراتيجية واضحة ومفعلة للتعليم والتعلم ، وماهى الممارسات الفعلية للتعلم الذاتى فى المؤسسة .

٥ ـ أعضاء هيئة التدريس ومن مؤشراته الرضاء الوظيفى ، وسبل تقييم أعضاء هيئة التدريس ومدى فعاليتها ، وخطط تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ومدى فعالية ذلك ، بالاضافة الى كفاية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة .

٦ ـ البحث العلمى والانشطة العلمية ومن مؤشراته توفر خطة للبحث العلمى للمؤسسة وللاقسام العلمية بالمؤسسة وتفعيل هذه الخطة ، مدى كفاءة العملية البحثية ، ومدى توفر التمويل للبحث العلمى ، وجود مجلة علمية دورية محكمة لنشر الابحاث العلمية ، . . . .الخ من الانشطة الاخرى العلمية والبحثة .

٧ ـ الدراسات العليا ومن مؤشراتها عدد الدرجات الممنوحة وكفاءة العملية التعليمية فى الدراسات العليا ، وعدد طلاب الدرسات العليا ومدى رضاءهم عن العملية التعليمية .

٨ ـ التقييم المستمر للفاعلية التعليمية ومن مؤشراته شمولية واستمرارية التقويم واليات المسائلة والمحاسبة .

وقد ضوء ذلك فقد قامت الهيئة بتحديد وتعريف مبادئ ضمان الجودة والاعتماد التى تعمل بمقتضاها (راجع موقع الهيئة) .

وللتقدم للاعتماد لابد للمؤسسة التعليمية من إعداد الدراسة الذاتية طبقا للهيكل والتنسيق الذى حددته الهيئة وعليه فعلى المؤسسات التعليمية الراغبة فى التقدم للاعتماد أن تتبنى هذا الهيكل وهذا التنسيق الموجود فى نموذج الدراسة الذاتية بموقع الهيئة وبدليل المتابعة والتقييم والاعتماد الذى أشرنا إليه سلفا (دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالى) . وعلى المؤسسة التعليمية أن تعد الدراسة الذاتية إعداد جيداً مدعما بالمستندات وشاملة لنقاط القوة ونقاط الضعف وخطط التحسين . وقد أوردت الهيئة فى نموذج الدراسة الذاتية تحت كل محور من المحاور الستة عشرمجموعة من المؤشرات وتحت كل مؤشر مجموعة من العناصر الواجب استيفاؤها . وفى كل عنصر من هذه العناصر يجب ذكر الممارسات ذات الصلة بالعنصر وأهم الشواهد والأدلة ذات الصلة بالعنصر ومنهجية التقييم ونقاط القوة على مستوى العنصر ونقاط الضعف على مستوى العنصر وخطة التحسين .

هذا وقد قامت الهيئة منذ صدور قرار انشائها بالعديد من المهام منها على سبيل المثال لا الحصر :

- العمل الدؤوب لنشر مفاهيم الجودة وثقافة الوعى بجودة التعليم .
- اصدار نشرة دورية للمساهمة فى نشر فكر وأخبار الهيئة للمجتمع وللمهتمين بجودة التعليم .
- تنظيم وعقد ورش عمل ودورات تدريبية لنشر الوعى بمفاهيم ومعايير وثقافة جودة التعليم .
- عقد المؤتمر الدولى الاول للهيئة .
- عقد مؤتمر ضمان جودة التعليم والاعتماد بالتعاون مع المفوضية الاوربية .
- اصدار العديد من المطبوعات تخص معايير ضمان جودة التعليم .

- اصدار دليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالى .

- انشاء الموقع الالكترونى للهيئة (www.naqaae.org) ويضم الكثير من المعلومات الهامة والمفيدة التى يجب على كل المهتمين بضمان جودة التعليم والاعتماد بالاطلاع عليها ومعرفتها حيث يوجد على سبيل المثال الرؤية والرسالة والغايات النهائية للهيئة ، وتشكيل مجلس ادارة الهيئة ونبذة عن نشأة وتأسيس الهيئة ، ومبادئ عملية التقويم واتخاذ القرار ، خطوات تنفيذ عملية الاعتماد والتى تتالف من ٦٠ خطوة ، انجازات الهيئة ، منشورات ومطبوعات الهيئة ومنها المعايير الاكاديمية للمؤسسات التعليمية وأدلة التقويم والاعتماد لمؤسسات التعليم المختلفة ، الدورات التدريبية التى عقدتها وتعقدها الهيئة ، الممارسات الجيدة للهيئة ، علاقة الهيئة بالمؤسسات الاخرى والتعاون الخارجى للهيئة ، . . . . . . .الخ .

والسؤال الأن الذى يطرح نفسه بقوة : هل يمكن تحقيق جودة فى التعليم وضمان هذه الجودة علاوة على التقدم للاعتماد دون أن يتمكن القائمين على التعليم والمهتمين بشأنه أن يقوموا بالمطلوب منهم من اعمال وواجابات وممارسات جيدة من أول مرة بشكل صحيح وفى كل مرة والكثير منهم لم يتدرب أو حتى لم يتعرف على المبادئ العامة لادارة الجودة الشاملة؟

الاجابة بالتأكيد لايمكن .

ولهذا تم التفكير فى إعداد هذه الطبعة الخاصة من كتاب إدارةالجودة الشاملة الذى صدر عن دار كنوز عام ٢٠٠٩ ، وهذه الطبعة قد صممت خصيصا لطلاب الجامعات والمدارس والمدرسين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، لأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية ليمثل الخطوة الاولى على طريق التطوير المستمر والتأهيل للتقدم للاعتماد".

فإلى جميع القائمين والمهتمين بشئون التعليم بمصر الذين لم يتعرفوا بعد على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة . اليهم نقدم ونهدى هذا الكتاب .

ومما لاشك فيه أن شأن المؤسسات التعليمية وشأن خريجيها وشأن منسوبيها سوف يرتفع ويعلو بعد الاعتماد مقارنة بما قبل الاعتماد . وقد حضرت إحدى ورش العمل التى عقدت

بجامعة الزقازيق للتعرف على موقف كليات الجامعة التى تقدمت بمشروعات CIQAP ، وقد اعلن ذلك صراحة الاستاذ الدكتور ماهر الدمياطى رئيس الجامعة حيث أكد سيادته بشجاعته وحكمته المعروفة عنه بأن الكليات التى تحصل على الاعتماد سوف تعلو ويرتفع شأنها وسوف تعامل على نحو يختلف عن الكليات الاخرى التى لم تحصل على شهادة الاعتماد" . ومن الجدير بالذكر أن الهيئة منذ نشأتها حتى الأن قد منحت شهادة الاعتماد لعدد ٢٧٠ مدرسة من مختلف محافظات جمهورية مصر العربية على النحو التالى (١٠) رياض أطفال ، (١٣٠) مدرسة ابتدالى ، (٨٥) مدرسة إعدادى ، (٤٠) مدرسة ثانوى ، (٥) مدرسة فنى ، هذا وقد تقدمت مجموعة من الكليات بمشروعات CIQAP ، وتقدمت أيضا بعض الكليات مباشرة للاعتماد بدون الحصول على مشروعات CIQAP .

فهيا بنا جميعا ننهض وليقم كل منا بدوره على أكمل وجه وليشارك بهمة وحماس مع زملائه ومع فرق العمل بمؤسسته من أجل التأهيل للاعتماد فى ضوء ماجاء بدليل المتابعة والتقييم للمشروعات الممولة من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالى . ومما لاشك فيه أن ذلك سوف يساعد على النهوض بالخريجيين وبالتالى النهوض بالمجتمع ككل . ولكى يكلل مجهودنا بالنجاح فلنبدأ بتعلم مبادئ إدارة الجودة الشاملة أولا لنتعلم أن نفعل الشئ الصحيح صح ومن أول مرة وكل مرة . ثم نبدا فى تطبيق ذلك على أنفسنا وعلى أعمالنا فى مؤسساتنا ، وكلى ثقة أن الله لن يخذلنا لأن الله لايضيع أجر من أحسن عملا . فلنعمل جميعا كل الفئات المستفيده من الإعتماد وبإتقان وسوف تحصل على مانريد بإذن الله .

ونسأل الله العلى القدير أن نصل إلى اليوم الذى تصبح جميع مؤسساتنا التعليمية قبل الجامعية والجامعية معتمدة بما يحقق لمجتمعنا التقدم فى عصر لامجال فيه إلا للتميز والتفرد .

ا .د . عبد العظيم محمد نجم

■■■

1

أهمية إدارة الجودة الشاملة



إن الهدف الأساسى من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ، وذلك من خلال :

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- إشراك جميع العاملين فى التطوير والتنمية .
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- تحسين نوعية المخرجات .
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعى .
- تحسين الربحية والإنتاجية .
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- تقليل المهام عديمة الفائدة و زمن العمل المتكرر .

- زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكاواهم .
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

مميزات إدارة الجودة الشاملة

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة .
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات .
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة فى المنشأة .
- تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى .
- زيادة رضا المستفيدين .
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين فى المنشأة .
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية .
- تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أى أمر غير مبرر .
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة والمنشأة .
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية .
- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات .
- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- تأسيس نظام معلوماتى دقيق لإدارة الجودة الشاملة .

معوقات إدارة الجودة الشاملة

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام .
- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين .
- عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار .
- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة .
- عدم وجود الموظف المناسب فى المكان المناسب .

- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية .

- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة .

- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقى والعمودى . ولتكن الجودة هى الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات .

- عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله .

متطلبات أساسية قبل التطبيق

- إعادة تشكيل الهيكل الثقافى داخل المنشأة .
- الترويج وتسويق البرنامج بشكل فاعل وجيد .
- تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات البرنامج .
- الاستعانة بالمختصين والاستشاريين والباحثين . فى مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والمختصين بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص .
- تشكيل فرق العمل فى المنشأة .
- تشجيع وتحفيز فريق العمل بشكل مستمر .
- المتابعة والإشراف على فريق العمل بشكل منتظم .
- النجاح والفشل فى ادارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- ينص التعريف الذى ظهر فى مجلة كواليتى بروجرس Quality Progress

وهى النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control على ما يلى :

- "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذى أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام ١٩٨٥ لوصف أسلوب الإدارة اليابانى لتحسين الجودة .

ومنذ ذلك الوقت فقد اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معان . وابسطها ، أن إدارة الجودة الشاملة هى "أسلوب إدارى لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن" .

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة فى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل . وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع .

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذى تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه ، علما بأن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل :

- التفوق : الجودة تعنى التميز ، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها .
- الاعتماد على المنتج : يجب أن تتعامل الجودة مع الفروقات فى كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذو الجودة المتميزة يكون اصلب أو انعم أو أقوى من المنتج ذى الجودة الرديئة .
- الاعتماد على المستخدم : الجودة هى ملاءمة الاستخدام ، قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن .
- الاعتماد على التصنيع : الجودة هى التطابق مع المتطلبات ، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم .
- الاعتماد على القيمة : أفضل جودة للمنتج هى تلك التى تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه ، تلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن .

ولم تعد الجودة تعنى تكنولوجيا بسيطة بل أصبحت تعنى الفلسفة المؤسسية !

يتحدث المعتقدون الحقيقيون بالجودة عن أدوات وعمليات للجودة الشاملة . وقد استخدمت هذه الأساليب منذ عقود عدة واستحدث بعضها منذ عقد السبعينيات ، عصر " حلقات الجودة" .

ولتبسيط المفاهيم يجب إدراك المفردات والسياق العام الذى قيلت فيه وفى هذا المجال يجب تذكر شيئين هما :

- أولا ، التفكير فى الأدوات كنظائر حسابية أو عددية فجميع أدوات الجودة الشاملة تتعلق بالتعداد ورسم الأشكال ، أو معرفة معنى الأرقام والأشكال . ومثال على ذلك ضبط الجودة الإحصائى الذى يعتبر أداة شاملة الأغراض لإدارة الجودة الشاملة .

وبعد معرفة ذلك يصبح من السهل إدراك أن ضبط الجودة الإحصائى يعنى ببساطه تعداد الأشياء ووضعها فى أشكال مناسبة وتفسير معنى هذه الأرقام والأشكال .

- ثانيا ، التذكر أن العمليات تتكون عادة من مجموعة خطوات تصف الشىء المراد عمله . وبالتالى فإن مفهوم العمليات اسهل من مفهوم الأدوات .

خطوات تحسين الجودة

ومن الأمثلة على ذلك عملية تحسين الجودة التى تتكون من سبع خطوات وتشكل هذه العملية النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات . وتشكل هذه الخطوات العملية بشكل كامل وهى :

خطوة رقم ١ : تحديد المشكلة

خطوة رقم ٢ : تحليل المشكلة

خطوة رقم ٣ : التخطيط

خطوة رقم ٤ : جمع وتصنيف المعلومات (بيانات)

خطوة رقم ٥ : تفسير المعلومات (بيانات)

خطوة رقم ٦ : اتخاذ الإجراء

خطوة رقم ٧ : التقويم

وكما لاحظنا فليس هناك أسطورة فى ذلك ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأدوات والعمليات ونموذجية تطبيقها فى حل المشكلات .

ومن الأدوات المستخدمة فى عالم الجودة الشاملة ما يلى :

- مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب ، لتحليل المشكلات . ويرسم بعد جلسة عصف فكرى لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب .
- ورقه المراقبة (Control Sheet) وهو نموذج لجمع المعلومات .
- مخطط المراقبة (Control Graph) ويحتوى على ثلاثة خطوط أساسية : واحد للمتوسط الحسابى واثنان للقيم العظمى والدنيا . ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا ؟
- مخطط التدفق (Flow Chart) مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار وتوضيح المسار بعد كل خطوة .
- رسم المستطيلات البيانى (Histogram) ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات فى مجموعات ويساعد ذلك فى تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات .
- مخطط باريتو (Pareto Graph) رسم بيانى يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها .
- مخطط التشتت (Dispersion Diagram) ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين ، مثل الطول والوزن . بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن ، وبرسم النقاط التى تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن .

ويمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل : قائمة المراقبة ، المخططات الصندوقية ، مخططات "الفطيرة" ، مخططات النسبة ، ومصفوفات المراقبة .

أما بالنسبة للعمليات المستخدمة فى الجودة الشاملة Total Quality فان معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار . ولتبسيط هذه المفاهيم وجعلها اسهل للفهم ، ونذكر فيما يلى بعض هذه العمليات :

- عملية ديمنج (Deming Process) التخطيط ، العمل ، المراجعة ، التصحيح ، وهى عملية لتحليل وحل المشكلات .

- عملية العصف الفكرى (Brainstorming Process) وهو أسلوب يستخدم فى إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات ، وهى عملية ذات قواعد محددة . والمطلوب طرح أى أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أى أفكار أخرى تطرح ، ثم تجميع الأفكار معا .

- أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique) وهى عملية التوليد للأفكار ، بحيث يقوم كل عضو فى المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية . وهى من الطرق التى تسمى أيضا الكتابة الذهنية .

- تحليل القوى (Force Analysis) وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف .

وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو ٩٠٠٠ وهى مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التى تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) .

وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ . وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه الشهادة ، وساعد على إيجاد آلاف المستشارين فى هذا المجال .

التطوير المؤسسى

يساعد هذا النموذج المؤسسات على إدخال التغييرات بشكل مخطط ومنظم وبالتالى يساعد على تنفيذ برامج التحسين الإدارى . إذا كان الهدف من تنفيذ برامج التحسين الإدارى هو إرضاء الزبون (داخل المؤسسة) فهناك عملية لإدخال برامج إدارة الجودة الشاملة تساوى البرامج فى مجال إدارة الجودة الشاملة .

لقد تمت مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض ، ففى حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت ، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هى الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن .

وقد تظهر بعض المشكلات فى طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة . وهذا يعيدنا إلى التعريف التالى "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء فى المؤسسة فى تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل" .

ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . وتظهر الفروق فى الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافى الذى يقرر نجاح أو فشل أى برنامج للتحسين .

وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه فى الماضى ، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجحًا أو فعالاً .

ويصبح إدراك الأعضاء هو الأساس للمعايير المؤسسية . والمعايير توضح القواعد لتحديد التصرف والسلوك المناسب أو غير المناسب المتوقع من أعضاء المؤسسة . وبسبب التفاعل بين المعتقدات والقيم الفردية ، والمعايير المؤسسية ، والأنظمة المؤسسية فإنه يجب تحديد هذه العناصر الثلاث لتغيير الثقافة .

وهناك محاولات مستمرة لإدخال تغييرات جوهرية فى الثقافة المؤسسية ، ولكن الشىء الوحيد الذى يتم تغييره هو الجزء الرسمى ، أى الهيكل التنظيمى والأنظمة المؤسسية . أما النواحى الأخرى (معتقدات وقيم الفرد ، والمعايير المؤسسية) فلم يتم تحديدها . وهذا هو السبب الأساسى لفشل برنامج التحسين الإدارى أو إدارة الجودة الشاملة .

العامل الأساسى فى أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات . وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة . وقد صحب هذا الاتجاه إدراك متنام لضرورة التحسين المستمر فى الجودة لتحقيق أداء اقتصادى جيد والمحافظة عليه .

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم . وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات ، أحيانا لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر ، وبالتالى نحتاج لتحسين معايير نظام الجودة فى المؤسسة .

يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والممارسات الخاصة بها . ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى .

ويمكن تلخيص أهداف معيار الأيزو ٩٠٠٠ كما يلى :

(أ) توضيح الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية .

(ب) تزويد الإرشادات اللازمة لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الإدارية عن نظم الجودة والتى يمكن استخدامها لأهداف إدارة الجودة الداخلية .

ويمكن التطرق لخمسة مصطلحات أساسية تبعا لأهميتها فى الاستخدام الصحيح للمعايير على المستوى الدولى .

- سياسية الجودة : Quality Policy

وتمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسة ما بخصوص الجودة ، وكما تم إقرارها رسميا من قبل الإدارة العليا .

ملاحظــة:

تمثل سياسة الجودة عنصراً من عناصر السياسة المؤسسية ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا .

- إدارة الجودة : Quality Management

وتمثل وظيفة الإدارة فى تحديد وتنفيذ سياسة الجودة .

ملاحظــة:

١ - تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة ، فى حين تقتصر مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا .

٢ - تتضمن إدارة الجودة التخطيط الاستراتيجى وتخصيص الموارد والنشاطات المنتظمة للجودة مثل تخطيط الجودة والتشغيل والتقويم .

- نظام الجودة : Quality System

الهيكل التنظيمى والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة .

ملاحظـــة:

١ ـ يجب أن يكون نظام الجودة شاملا بالقدر الذى يحتاجه تحقيق أهداف الجودة .

٢ ـ قد يطلب توضيح طريقة تنفيذ بعض العناصر فى النظام لأغراض التعاقد أو التقييم .

ـ مراقبة الجودة : Quality Control

الأساليب والنشاطات التشغيلية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة .

ملاحظـــة:

١ ـ منعا للالتباس يجب استخدام مصطلحات معدلة عند الإشارة إلى جزء من نظام مراقبة الجودة مثل مراقبة جودة التصنيع أو عند الإشارة إلى مفهوم اشمل مثل مراقبة الجودة للشركة بشكل عام .

٢ ـ تتضمن عملية مراقبة الجودة الأساليب والنشاطات التشغيلية التى تهدف لمراقبة العملية والتخلص من أسباب الأداء غير المقنع فى المراحل ذات العلاقة فى دورة الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة .

ـ ضمان الجودة : Quality Assurance

الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بان المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة .

ملاحظـــة:

١ ـ لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توافرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم .

٢ ـ للحصول على فعالية مناسبة تحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التى تعكس ملائمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص . وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات .

٣ ـ تستخدم عملية ضمان الجودة ضمن المؤسسة كأداة إدارية . فى حين تمنح الثقة بالمورد فى حالات التعاقد .

يجب على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف الثلاثة التالية بخصوص الجودة :

١ ـ يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر .

٢ ـ يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لإدارتها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها .

٣ ـ يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لزبائنها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة والمحافظة عليها وفى حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك .

إن ما قيمته ٩٠٪ من الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يبقى حديثا . وينطبق ذلك على العديد من المؤسسات التى تدعى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة ولكنها لا تحقق فعليا الفوائد المتوقعة ، والسبب فى ذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك .

ويعتبر مفهوم التطوير المؤسسى ونموذج تطبيقه كما تبناه الاتحاد الدولى للاتصالات ومجموعة من خبراء تنمية الموارد البشرية فيه الأداة المثالية لضمان التنفيذ المناسب .

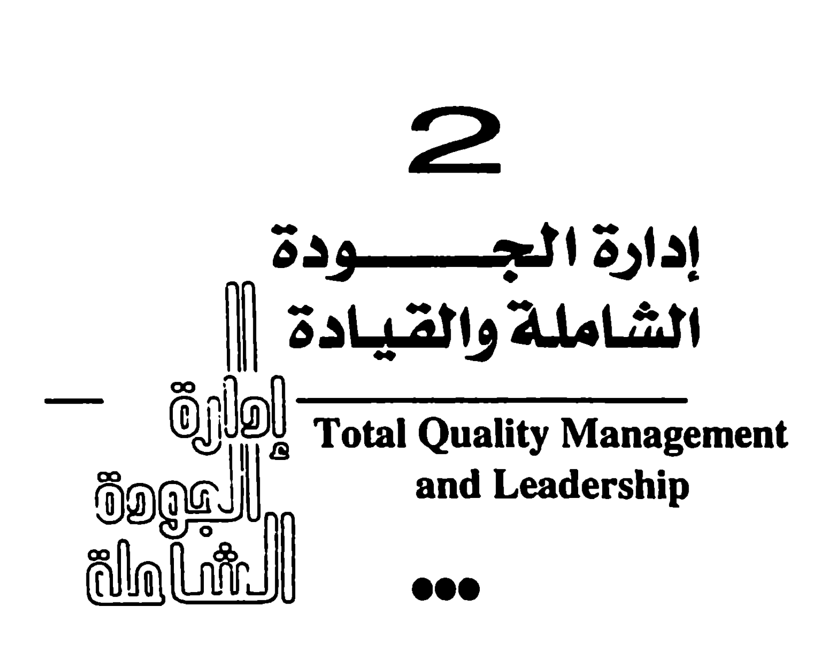
وقد أوضح ذلك مختصو الموارد البشرية والتدريب الذين حضروا الاجتماع الإقليمى الخامس للموارد البشرية والتدريب فى برازيليا ، حيث انبثق عن هذا الاجتماع الدولى الفكرة التالية :

"إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنبا إلى جنب مع التطوير المؤسسى" .

■ ■ ■

2

إدارة الجـــــودة الشـاملة والقيـادة



Total Quality Management and Leadership

●●●

ذكر بينو إنجستروم ، كبير خبراء أكاديمية الاتصالات السويدية فى كالمار ومدير عام برنامج الجودة ، تيليا ـ السويد .

«تعتبر القيادة ذات أهمية بالغة فيما يختص بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة . (TQM) وفى الواقع تُعتبر القيادة الفعالة للهدف الموجه متطلباً سابقاً لبقاء طويل المدى للمؤسسة» .

ـ المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة Four Phases For TQM.

ـ يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة أربع مراحل :

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة . وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجى الذى يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التى تحتاج للتحسين (مثل القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجى ، تنمية الموظفين ، العمليات التجارية أو الصناعية ، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن) . ويتم ربط هذه المجالات بأهداف الشركة الثلاثة الرئيسية وهى إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب الشركة ، وإرضاء الموظفين .

أما المرحلتان الثالثة والرابعة من بدء إدارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص فى الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين جميع الأعمال بالشركة أو بالمؤسسة وتحسين العمل اليومى .

ـ هل نحتاج لبدء عمل الجودة؟

ـ تحديد الأشخاص الأساسيين

- تقدير أولى للموقف الحالى

- خطة عمل استراتيجية

- الإدارة .

- الإدارة المتوسطة .

- باقى الموظفين

النموذج المناسب للقائد The right type of leader

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة ، وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة . وتقع المسئولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على عاتق الإدارة وحدها . ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة الموصوفة أدناه . ويجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واعٍ تماماً بالجودة الشاملة . ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام . أى أن الشخص الذى سيقود الجودة يجب أن تتوافر لديه الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق فى الموظفين الإحساس المناسب بالجودة . وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التى ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية .

وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوافر لديه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التى تتناسب مع إمكانياتهم . ويجب أن تعتمد القيادة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار فى الوقت المناسب .

- التطوير الاستراتيجى للجودة Strategic Quality Development

تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها ، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً . ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمنى محدد والذى يُشكّل جزءاً من الخطة الإستراتيجية .

ويمكن تسهيل متابعة التقدم فى تحسين الجودة باختيار عدد محدَّد من المؤشرات الأساسية . ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات .

ومن المهم استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم . ويجب عرض النشاطات للموظفين فى خطوات متسلسلة مدروسة وأن يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعى بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية .

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبى المصمَّم بشكل جيد أداة فعَّالة فى عمل الجودة . ويجب أن يكون الهدف الرئيسى للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وخفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً ومقبولاً لدى كل فرد .

كيف يستفيد الموظفون من الجودة
How Quality Benefits Employees

كما ورد سابقاً ، فإن الأهداف الثلاثة للشركة يمكن تحديدها كما يلى :

إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين . وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعنى رضاً أقل بالنسبة لهم ، حيث يقل بدل العمل الإضافى والمخصصات .

وفيما يختص بهذه النقطة يجب ومنذ البداية توضيح أن الحصول على جودة أعلى يفيد كل فرد فى الشركة . ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن وأصحاب العمل ، وكذلك المحافظة على استمرارية المؤسسة لأطول فترة ممكنة . ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء واستمرارية الشركة وأن هذه البقاء يعتمد بدوره على جودة أعلى .

ويجب التوضيح هنا ، أنه بالرغم من أن الجودة الأفضل تقلِّل من فرص العمل الإضافى إلا أنها تؤدى إلى رضا وظيفى أكبر وزيادات ملموسة فى شكل علاوات .

المحافظة على رضا الزبائن

Keeping Customers Satisfied

يتضمن التركيز على الزبائن الإستماع إلى توقعات الزبائن ، ويجب على موظفى الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم .

وأحد متطلبات استمرار هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزبائنها الداخليين ، أى موظفيها ، حيث إن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف أو التردد فى مقابلة الزبائن . كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن وتمثيل شركاتهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التى تتبناها الشركة .

ومن المهم رؤية شكاوى الزبائن من عدة زوايا مختلفة ، فعلى سبيل المثال ، قد لا يتوافر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة .

وفى هذه الحالة يكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التى تحسّن الجودة . ويجب أن تتوافر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزّز الجودة .

كذلك يجب أن يتولد لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ولنتائج أو أنشطة الجودة . وهذا يعنى أن يتعلّموا تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف الشركة الأساسية بالإضافة إلى المفهوم العام للجودة .

الأسلوب الموجّه للعملية

Process-Oriented approach

ويعنى اعتبار نشاطات الشركة على أنها وحدة متكاملة وليست كإدارات منفصلة ذات مهام عمل مختلفة . فعلى سبيل المثال تتضمن عملية إعداد الفواتير Billing Process مشاركة عدة وحدات تنظيمية بداية من قراءة عداد الزبون مروراً بإصدار الفاتورة إلى تسجيل القيمة المالية المطلوب تحصيلها . ولا يُعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً ، حيث اعتاد الموظفون على انتظار صدور الأوامر ، وعمل فقط ما يطلب منهم أو ما اعتادوا عمله .

وعلى القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجّه للعملية وإقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة . وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصمّمة بشكل جيد والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجّه للعملية .

المثابرة Persistence

تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط فى التنفيذ ، بل أيضاً فى مكافأة التقدم فى عملية الجودة . ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات فى إعطاء المكافآت والتقدير للسلوك الذى يعزّز الجودة وكذلك الثبات فى رفض السلوك ذى التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة .

وغالباً ما يكون من الصعب تجاوز ضغط المجموعات الرسمية أو القادة الذين يمثّلون اهتماماتهم الشخصية فقط . ويجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بإعداد الطرق والوسائل للتخلص من هذه الضغوط .

مكافآت تحسينات الجودة المحققة
Rewarding Verified Quality Improvement

تتنوع مكافآت تحسينات الجودة المحققة حسب الثقافات المختلفة ،وفى معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة . ويجب تذكر أن المكافآت المالية المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعى من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد . كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبى على المدى البعيد .

وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية : شهادات تقدير ، ترقيات ، زيادات مالية ، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة . ومن المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردى . ويجب مكافأة الفرق أيضاً ، فسوف يؤدى ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعى ويجعل من المجهود المبذول فى الجودة جزءاً من واجباتهم اليومية .

النواحى القانونية والمسئولية
Legal Aspects and Responsibility

يتزايد الضغط فى قطاع الاتصالات للتقيُّد بمعايير الجودة العالمية مثل سلسلة أيزو ٩٠٠٠ ويطلب الكثير من الزبائن من مورّديهم التقيُّد بواحد أو أكثر من هذه المعايير . وتجد بعض الشركات التى لم تحصل على شهادة الأيزو نفسها غير مؤهلة للتنافس فى بعض العطاءات

وبالتالى فإنها تواجه مشكلة واضحة فى صراعها مع البقاء . ويطلب الزبائن شهادة الأيزو لقناعتهم بأن المنتجات والنظم والخدمات التى يحصلون عليها من شركات حاصلة على شهادة الأيزو تكون على درجة عالية من الجودة . وقد يحتوى وصف الوظائف على إلتزام من الشركة بتحقيق المعايير الواردة فى شهادة الأيزو .

ومن المحتمل أن تعتمد الاتفاقيات المعقودة بين الزبائن ومؤسسات الاتصالات على التقيُّد بمعايير الأيزو ٩٠٠٠ . ويجب على الأفراد فى مؤسسة الاتصالات اتباع المعايير وإلاً فإن الشركة ستكون ملزمة بدفع تعويضات للزبائن المتضررين نتيجة حدوث الأخطاء . وقد يكون للنواحى القانونية للجودة والمتابعة أثر أكبر من البرامج الإدارية على المدى البعيد .

الجودة جزء من القيادة
Quality is Part of Leadership

ويتضح مما سبق أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض . ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقى أعمال الشركة ، بل تشكِّل جزءاً ضرورياً من أعمالها . ومن ناحية أخرى ، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعَّالة تحدِّدها الإدارة العليا . ومن ناحية أخرى ، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزءاً متكاملاً من عمليات الشركة يعنى أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة . وقبل كل شىء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الشركة الأساسية وهى : إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين .

مبادئ إدارة الجودة الشاملة
(Principles of TQM)

تساعد إدارة مبادئ الجودة الشاملة المؤسسات فى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفاعلية ، ومن هذه المبادئ :

١ - التركيز على العميل (A Customer Focus) والمقصود هنا ليس فقط العميل الخارجى للمؤسسة والتى يكرس كافة موظفيها جهودهم ووقتهم لتحفيزه لشراء منتجاتها سواء كانت سلعة أو خدمة وإنما العميل قد يكون داخلياً (داخل المؤسسة سواء موظفين أو أقسام أو إدارات) وهم الذين يتوقف على أدائهم نجاح المؤسسة فى تحقيق مستوى الجودة المطلوبة .

٢ ـ التركيز على العمليات والنتائج معاً (A Focus On Process As Well As The Result) ونعنى بذلك أن العميل سواء كان داخلياً عندما يستلم منتج أو خدمة ما لا تقابل توقعاته (سواء بالزيادة أو النقصان) فعادةً يذهب ويتعامل مع منافس آخر إذا توقع نتائج أفضل لديه . لذا لابد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التى تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء .

٣ ـ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها (Prevention Versus Inspection) إذا طبقنا ما ورد (٢) أعلاه وهو التركيز على العمليات يكون تطبيق هذا المبدأ قد تحقق فعلاً ، وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد .

٤ ـ حشد خبرات القوى العاملة :Mobilizing Expertise Of The Work Force تعتبر المكافأة المالية هى أحد الطرق التى يمكن بها مكافأة العاملين على جهودهم . فقد أثبتت الدراسات أن العاملين فى المؤسسات لا يعتبرون الأجر أو الراتب هو الحافز الوحيد للعمل والاستمرار فى المؤسسة بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء والتقدير ، حيث يعتبر هؤلاء العاملين كثروة هائلة لديهم من المعرفة والأفكار الإبداعية التى تمكنهم من تطوير وتحسين جودة أداء العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف ، وذلك عندما يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل الناجح .

٥ ـ اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق :Fact Based Decision Making تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهومًا مؤسسيًا لحل المشاكل (كفرص للتحسين) والذى يشترك فى تنفيذه كافة العاملين إضافة إلى العملاء ، وذلك من خلال المشاركة والتفهم الكامل للعمل ومشكلاته ومسبباته بهدف التوصل إلى حلول مفيدة ، من خلال جمع المعلومات والبيانات التى سيتم بناء القرارات عليها لتحسين العمليات مما يستلزم بناء فريق ممتاز يعتمد على الاتصال الفعال وعلى تنمية المهارات الفردية للحصول على أقصى طاقاتهم الإبداعية .

٦ ـ التغذية الراجعه (Feed Back) وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الخمسة السابقة أن تتحقق النتائج المطلوبة منها ، ففى هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً أساسياً ، لأن أى منتج من أى نوع لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية .

■■■

3

إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية

إدارة الجودة الشاملة

يعتبر العنصر البشرى من أهم الجوانب التى تنبغى أن تخضع لتحسين المستمر من خلال التدريب والتنمية والحوافز على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تطوير وتحسين مستمر لكافة الجوانب فى المنشأة .

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالموارد البشرية :

هى تطوير وتحسين مستمر بالجوانب المختلفة فى التنظيم .

مدخلات الجودة المتدنية:

١ - عدم معالجة الشكاوى بالرغم من كثرتها .

٢ - طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات .

٣ - ضعف الاهتمام بالمعلومات .

٤ - ضعف عمليات الرقابة .

٥ - ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لهم .

أسس نظام الجودة الشاملة:

١ - التعاون فى مختلف المجالات ومن قبل الجميع .

٢ - إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ فى الادارة العليا .

٣ - إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها .

٤ ـ إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن فى العمليات والتنظيم لا فى الأفراد .

٥ ـ فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة فى التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة ، كما أنه يشير المختصر " TQM "Total Quality Mangement إلى :

" T " يعنى تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين فى المنظمة .

" Q " يعنى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون .

" M " يعنى إدارة الموارد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية .

عوامل الاهتمام بالجودة الشاملة:

١ ـ اشتداد حدة المنافسة فى التجارة .

٢ ـ كونية أو عالمية التجارة (العولمة) .

٣ ـ تنامى الاتجاه العام نحو الخصخصة .

٤ ـ تحول بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعياً .

٥ ـ العجز المتواصل فى الميزان التجارى .

ـ مراحل بناء نظام الجودة الشاملة :

١ ـ تحديد رسالة المنظمة .

٢ ـ تحديد الرؤية المستقبلية .

٣ ـ تحديد قيم المنظمة .

٤ ـ صياغة (وضع) السياسات ؛ مثال :

سياسة الجودة والتعبير عنها .

أهمية الجودة : الجودة هى الأولوية الأولى للمنظمة

٥ ـ تحديد الأهداف العامة والتفصيلية .

٦ ـ أسلوب ومنهاج العمل . .

معايير قياس إدارة الجودة الشاملة:

١ - دعم وتشجيع الإدارة العليا للأنشطة التى تحقق الجودة الشاملة .

٢ - الأخذ بالتخطيط الاستراتيجى .

٣ - الحرص على إرضاء العميل .

٤ - الاهتمام بتدريب العاملين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم .

٥ - تطبيق مبدأ تفويض السلطة .

إدارة الموارد البشرية فى اليابان:

قارن بين الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية .

	أبعاد المقارنة	الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
١	التخطيط	طويل المدى	قصير المدى
٢	صنع القرارات	- تصنع القرارات بشكل جماعى ولكن ببطء - تنفذ بسرعة	- تصنع القرارات بشكل فردى وبسرعة - تنفذ ببطء
٣	المسؤولية	جماعية - عدم وضوح مسؤولية اتخاذ القرارات	فردية - وضوح مسؤولية اتخاذ القرارات.
٤	التوظيف	- اهتمام شمولى بالعنصر البشرى. - توظيف مدى الحياة. - معدل منخفض لدوران العمل. - الحياة الوظيفية لا تقوم على التخصص. - سياسات تقويم وترقية بطيئة	- اهتمام جزئى بالعنصر البشرى. - توظيف مؤقت. - معدل مرتفع لدوران العمل. - الحياة الوظيفية تقوم على التخصص. - سياسات تقويم وترقية سريعة
٥	الاتصال	- عمودى من أسفل إلى الأعلى وأفقى وفى جميع الاتجاهات	- عمودى من أعلى إلى أسفل

السمات الأساسية لنظرية Z في الإدارة:

١ ـ التوظيف مدى الحياة (يحقق الأمن الوظيفى ويقلل من دوران العمل) .

٢ ـ سياسة تقويم وترقية بطيئة .

٣ ـ عدم التخصص (التدوير الوظيفى : هو انتقال الموظف من وظيفة لأخرى لاكتساب الخبرة) .

٤ ـ صنع القرارات (المشاركة فى اتخاذ القرارات) .

٥ ـ القيم المشتركة .

٦ ـ نظام المقترحات .

٧ ـ الاهتمام الشمولى بالعاملين .

■■■

4

الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية

•••

الجودة الشاملة فى المؤسسات التربوية هى : " جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين فى المجال التربوى لرفع مستوى المنتج التربوى وهو (الطالب) ، بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ، وبما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوى من خلال تضافر جهود كل العاملين فى مجال التربية " .

ومن هنا يقصد " بإدارة الجودة الشاملة فى المجال التربوى التعليمى : " أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمى بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية ، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا" .

"ويعرف (رودز) الجودة الشاملة فى التربية بأنها : "عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التى توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية فى مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعى لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة" .

ويعرفها (أحمد درباس) بأنها "أسلوب تطوير شامل ومستمر فى الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمى ، فهى عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب ، أى أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط فى إنتاج الخدمة ولكن فى توصيلها ، الأمر الذى ينطوى حتما على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم ، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محليا وعالميا" .

ويعرفها "رود " بأنها : "عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التى نتمكن فى إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية فى مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعى لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة".

ومن التعريفات السابقة نستنتج أنه من الضرورى بمكان تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية ، ومشاركة جميع الجهات والإدارات والأفراد فى العمل كفريق واحد ، والعمل فى اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى النظام التربوى التعليمى ، وتقويم مدى تحقيق الأهداف ،ومراجعة الخطوات التنفيذية التى يتم توظيفها .

طور" إدوارد ديمن " - رائد فكرة الجودة الشاملة فى التعليم - أربع عشرة نقطة توضح ما يلزم لإيجاد وتطوير ثقافة الجودة ، وتسمى هذه النقاط "جوهر الجودة فى التعليم" وتتلخص فيما يلى :

- إيجاد التناسق بين الأهداف .
- تبنى فلسفة الجودة الشاملة .
- تقليل الحاجة للتفتيش .
- انجاز الأعمال المدرسية بطرق جديدة .
- تحسين الجودة ، الإنتاجية ، خفض التكاليف .
- التعليم مدى الحياة .
- القيادة فى التعليم .
- التخلص من الخوف .
- إزالة معوقات النجاح .
- خلق ثقافة الجودة .
- تحسين العمليات .
- مساعدة الطلاب على النجاح .
- الالتزام .
- المسؤولية .

وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلى لابد من توافر خمسة ملامح او صفات للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة فى التربية ، من اجل الوصول إلي جودة متطورة ومستدامة وذات منحنى دائم الصعود ، وهذه الملامح هي :

- حشد جميع العاملين بداخل المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهده وثقله تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الكل - دون استثناء - كل فيما يخصه
- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة ، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل" والمنصبة على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل .
- قيام المؤسسة على فهم العمل الجماعى .
- التخطيط لأهداف لها صفة تتحدى المؤسسة ،وتلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ فى نتائج جودة الأداء .
- الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة- القائمة على أسس مدروسة وعملية - من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع للمعلومات والبيانات (التغذية الراجعة)
- أهداف الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية :
- التوفير حيث توافر الجودة الشاملة حوالى (٤٥ ٪) من تكاليف الخدمات .
- حل المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطى .
- الدخول إلى المنافسة العالمية والمتوقعة فى ظل العولمة .
- إيفاء مستمر بمتطلبات وتوقعات العملاء المتزايدة .
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية .
- الإيفاء بمتطلبات العاملين فيما يخص أسلوب وجودة العمل .
- تعديل ثقافة المؤسسات التربوية بما يتلاءم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيمها .

- إرضاء العاملين التربويين و المستفيدين (الطلاب) وأولياء أمورهم والمجتمع .

- حل مشكلات المجال من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة التى تزخر بالخبرات المتنوعة .

- الإيفاء بمقاييس ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التعليمى .

- الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة فى المرحلة اللاحقة .

- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .

- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية .

- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين فى الحقل التربوى .

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .

- العمل المستمر من أجل التحسين ، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المؤسسة ، أو الرسوب .

- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة ، أولياء الأمور ، المعلمون ، المجتمع) .

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلى والخارجى .

- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء .

- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية فى الوسط الاجتماعى .

إذاً فى التربية كما هو الحال فى الصناعة ، تعتمد الجودة فى الإنتاج على :

- المخرجات التعليمية .

- نوعية التصميم أو التصور النهائى للإنتاج (الخريج) .

- نوعية المواد الخام الواردة (مدى استعداد الطالب العلمى) .

نوعية العمليات التى تجرى على المادة الخام

(العملية التعليمية بكل إجراءاتها وخطواتها)

بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فى المجال التعليمى فى الثمانينيات من القرن الماضى ، ويشير لويس إلى أن أول مؤسسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة هى مؤسسة (Mt. Edgecumble) فى مدينة Sitke بولاية ألاسكا الأمريكية . وقد استخدمت المؤسسة فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مبدأ عملية التحسين المتواصل ، من حيث الاهتمام بإعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والطالب من عملية تعليم إلى عملية عمل بروح الفريق الواحد .

هكذا عمل التربويون على تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها فى البيئة التعليمية ، إذ تعد فلسفة إدارية حديثة تعتمد على خلق ثقافة أداء متميزة من أجل التحسين المستمر ، ، مستهدفة تحقيق رضا العميل ، من خلال تقديم خدمات ومنتجات ، تختص بالجودة ، وتحقق رغباته وتطلعاته المستقبلية ، فإدارة الجودة الشاملة تحاول التركيز على العمليات والمخرجات معاً ، لأن التركيز على العمليات يجعل الأعمال تؤدى بشكل صحيح من المرة الأولى ولا حاجة إلى إعادتها مرة أخرى كما هو الحال عند التركيز على المخرجات فقط .

ونتطرق هنا لبعض من مفاهيم الجودة الشاملة فى التعليم بشكل خاص:

"عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفى جميع جوانب العمل التعليمى والتربوى بالمؤسسة" .

"عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح ، تهدف إلى تحقيق نقله نوعية فى عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب فى جميع الجوانب العقلية والنفسية والجسمية والروحية والاجتماعية" .

تحسين تحصيل درجات التلاميذ والارتقاء بمستواهم التحصيلى إلى أكبر قدر ممكن" .

ما ذكر نماذج فقط للتعريفات وليس كل التعريفات وعليه فإن إدارة التدريس فى ضوء ماذكر من مفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس مايلى :

١ ـ مشاركة الطلاب للمدرس فى التخطيط لموضوع الدرس .

٢ ـ تطبيق مبدأ (الوقاية خير من العلاج) .

٣ ـ يقوم التدريس الفعال على أساس مبدأ التنافس .

٤ ـ يتحقق التدريس الفعال فى حالة تطبيق مبدأ المشاركة التعاونية .

هل نحتاج إلى الجودة الشاملة فى التعليم ؟ ولماذا ؟

نعم وذلك للأسباب الآتية :

١ ـ العجز التعليمى (استثمار فى التعليم دون العائد) .

٢ ـ ازدياد معدلات البطالة .

٣ ـ اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم .

٤ ـ التكاليف المرتفعة للتعليم على الحكومة .

٥ ـ انخفاض العائد على الاستثمار التعليمى .

٦ ـ التعليم مركز فى الأغلب على المعارف والمعلومات ولا يهتم كثيرا بالسلوكيات والمهارات .

٧ ـ عدم المشاركة فى تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات .

٨ ـ الخلل فى الأدوار التنظيمية .

٩ ـ التأخر فى توظيف الخريجين .

أهمية الجودة الشاملة فى التعليم:

١ ـ سمة من سمات العصر الحديث .

٢ ـ ارتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج .

٣ ـ اتصاف نظام الجودة بالشمولية فى كافة المجالات .

٤ ـ تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة .

٥ ـ زيادة العمل وتقليل الهدر .

٦ - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .

٧ - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .

٨ - إشراك جميع العاملين فى التطوير .

٩ - تحسين نوعية المخرجات .

١٠ - زيادة الكفاءة وتشجيع العمل الجماعى .

١١ - تعلم اتخاذ القرار .

١٢ - تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الأخطاء .

١٣ - الوفاء بمتطلبات التدريس .

١٤ - الإدارة الديمقراطية للفصل .

١٥ - التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود .

١٦ - وجود نظام شامل ومدروس ينعكس إيجابيا على سلوك الطلاب .

١٧ - تحقيق التنافس الشريف بين الطلاب .

١٨ - تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية .

١٩ - الرؤية الواضحة الواعية لكل مكان فى المؤسسة .

٢٠ - التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات .

أهداف الجودة الشاملة فى التعليم:

١ - تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاونى .

٢ - تحقيق نقلة نوعية فى عملية التربية والتعليم .

٣ - الاهتمام بمستوى الأداء لكل العاملين بالمؤسسة .

٤ - اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافى الأخطاء قبل وقوعها .

٥ - الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية فى الميدان .

٦ - التواصل التربوى مع الجهات الحكومية والأهلية التى تطبق نظام الجودة .

٧ - الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع .

٨ - ضبط وتطوير النظام الإدارى بالمؤسسة .

٩ - ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم .

١٠ - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى كل العاملين بالمؤسسة .

١١ - الارتقاء بمستوى الطلاب فى جميع الجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية .

١٢ - توفير جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة .

١٣ - تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة .

١٤ - العمل بروح الفريق .

١٥ - تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاعتراف والتقدير المحلى والعالمى .

١٦ - التحفيز على التميز وإظهار الإبداع .

١٧ - تقوية الولاء للعمل فى المؤسسة .

١٨ - التشجيع على المشاركة فى أنشطة وفعاليات المؤسسة .

رد : الإدارة بالجودة الشاملة . . من الألف إلى الياء

الجودة الشاملة . . . من الألف إلى الياء الجزء الثانى :

المبادئ التى تركز عليها الجودة الشاملة فى التعليم:

١ - التعرف على احتياجات المستفيدين (الطلاب) والسعى لتحقيقها .

٢ - التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة .

٣ - التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش (العلاج) .

٤ - التركيز على العمل الجماعى .

٥ - اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق .

٦ ـ تخفيف البيروقراطية .

٧ ـ تمكين المعلمين من الأداء الجيد .

متطلبات تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة فى التعليم:

١ ـ تغيير العادات القديمة .

٢ ـ تغيير أسلوب التفكير .

٣ ـ قدر من الصبر على النتائج .

٤ ـ عدم الخوف من التغيير .

٥ ـ معارف ومهارات جديدة .

٦ ـ الاستعداد لمواجهة العمل الشاق .

٧ ـ دعم وتأييد الإدارة العليا .

٨ ـ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة .

٩ ـ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية .

١٠ ـ التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد .

١١ ـ مشاركة جميع العاملين .

١٢ ـ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة .

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١ ـ مرحلة إقناع وتبنى الإدارة فلسفة إدارة الجودة (المرحلة الصفرية) .

٢ ـ مرحلة التخطيط .

٣ ـ مرحلة التقويم (المراجعة الداخلية ـ المراجعة الخارجية) .

٤ ـ مرحلة التنفيذ (تطبيق النظام ـ إعداد برامج ومواد التدريب ـ التدريب)

٥ ـ عرض النتائج .

٦ ـ مرحلة تبادل ونشر الخبرات (مرحلة الترخيص) .

معايير الجودة فى المجال التعليمى:

١ـ جودة البرامج التعليمية .

٢ ـ جودة الإدارة .

٣ ـ جودة عضو هيئة التدريس .

٤ ـ جودة طرق التدريس .

٥ ـ جودة التجهيزات .

٦ ـ جودة التمويل .

٧ ـ جودة تقييم الأداء .

الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسة:

١ ـ الاهتمام بالطالب .

٢ ـ تقسيم العمل داخل المؤسسة .

٣ ـ الالتزام واشتراك العاملين وشعورهم بدورهم فيما يؤدونه من عمل .

٤ ـ تحقيق المشاركة عن طريق فرق العمل .

٥ ـ تدريب القوى العاملة ورفع روحهم المعنوية .

٦ ـ المرونة فى مواجهة التحديات التى تواجه الإدارة المدرسية .

٧ ـ الاهتمام بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء .

دور المؤسسة التى تعتمد الجودة الشاملة كنظام إدارى:

١ ـ تشكيل فريق الجودة والذى يشمل فريق الأداء التعليمى .

٢ ـ تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء الفريق .

٣ ـ سهولة وفعالية الاتصال .

٤ ـ تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة .

٥ - تدريب المعلمين باستمرار وتعريفهم على ثقافة الجودة .

٦ - نشر روح الجدارة التعليمية .

٧ - مساعدة المعلمين على اكتساب مهارات جديدة .

٨ - تحسين مخرجات التعليم .

٩ - تعزيز السلوكيات الإيجابية .

١٠ - تفعيل دور تكنولوجيا التعليم .

١١ - ممارسة التقويم الداخلى الذاتى على الأقل مرتين سنويا .

دور المؤسسة فى تعزيز الجودة ودعمها فى التدريس:

١ - على المؤسسة أن تعتمد الجودة كنظام إدارى .

٢ - تشكيل فريق الجودة والتميز .

٣ - نشر ثقافة التميز فى التدريس .

٤ - تحديد وإصدار معايير الأداء المتميز .

٥ - تعزيز المبدأ الديمقراطى .

٦ - التجديد والتدريب المستمر للمعلمين .

٧ - تعزيز روح البحث .

٨ - إكساب مهارات جديدة فى المواقف الصفية .

٩ - العمل على تحسين مخرجات التعليم .

١٠ - إعداد الشخصية القيادية .

١١ - إنشاء مركز معلوماتى .

١٢ - التواصل مع المؤسسات التعليمية وغير التعليمية .

١٣ - تدريب الطلاب على استقراء مصادر التعلم .

١٤ - إكساب الطلاب القدرة على تنظيم الوقت .

١٥ - الاستفادة من تجارب تربوية محليا وعربيا وعالميا .

الإجراءات التى يقوم بها مدير المؤسسة عندما يستلم مؤسسة جديدة لتطبيق نظام الجودة:

١ ـ التعرف على العاملين .

٢ ـ التعرف على إمكانيات ومرافق المؤسسة .

٣ ـ طرح فكرة تطبيق نظام الجودة .

٤ ـ اختيار بعض العناصر التى لديها الاستعداد والرغبة فى العمل والقيام بتدريبهم .

٥ ـ عمل تقييم أولى للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات والحلول الأولية .

٦ ـ إعداد دليل الجودة وتوزيعه على جميع العاملين .

٧ ـ توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل وإعداد الوصف الوظيفى لجميع العاملين وتوزيع الإجراءات على العاملين .

٨ ـ التنسيق مع ممثل الإدارة العليا للاطلاع على ماتم إنجازه قبل التنفيذ .

٩ ـ تجهيز ملفات الجودة .

١٠ ـ اختيار فريق المراجعة الداخلية وتدريبهم (٥ ـ ٧) أشخاص .

١١ ـ إعداد الخطة السنوية والتفصيلية .

١٢ ـ الاجتماع الافتتاحى (المقدمة ـ توزيع الوثائق) .

١٣ ـ إعداد الأسئلة للتدقيق فى الإجراءات .

١٤ ـ تعبئة التقارير للمراجعة الداخلية .

١٥ ـ الاجتماع الختامى .

١٦ ـ رفع التقارير النهائية للإدارة العليا .

١٧ ـ عقد اجتماع الإدارة العليا بفريق الجودة .

١٨ ـ استدعاء الشركة الخارجية لمنح الشهادة فى حالة المطابقة .

معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة فى المدارس:

١ ـ عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم .

٢ ـ التركيز على الأهداف قصيرة المدى .

٣ ـ التقليد والمحاكاة .

٤ ـ تعدد المستفيدين من المؤسسة يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات .

٥ ـ تعجل المؤسسة التعليمية لتحقيق نتائج سريعة .

٦ ـ التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية .

٧ ـ عدم التقدير الكافى بأهمية الموارد البشرية .

٨ ـ اللبس حول التدريب وتقييم الأداء .

٩ ـ ضعف النظام المعلوماتى .

١٠ ـ تسيب العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا .

١١ ـ ندرة توافر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمى .

١٢ ـ الفشل فى توفير معلومات عن الإنجازات المحققة .

١٣ ـ عدم الإنصات الكافى للمستفيدين من العملية التعليمية .

١٤ ـ الإدارة العليا لا تتبنى القضية .

١٥ ـ لا توجد مخصصات كافية لبرنامج الجودة الشاملة .

١٦ ـ العلاقات غير منسجمة بين الإدارات .

١٧ ـ معايير قياس الجودة . . غائبة .

١٨ ـ سلسلة الجودة . . مقطوعة .

١٩ ـ فاعلية التدريب . . محدودة .

٢٠ ـ فلسفة التحسين المستمر . . غائبة .

توصيات لتحقيق معايير الجودة الشاملة فى الإدارة المدرسية:

١ - تطبيق الإدارة اللامركزية فى مستوى المؤسسة .

٢ - تحسين كفاءة المدارس واستخدام مبدأ المحاسبة .

٣ - يجب أن يخلق كل أفراد الجماعة المدرسية قيما وللجودة واضحة ومرئية .

٤ - تشجيع المشاركة والإبداع بالمؤسسة .

٥ - تشجيع المشاركة الشخصية المنتظمة لكل أفراد المؤسسة .

٦- تبنى إدارة الجودة على أساس تجميع واستخدام المعلومات وذلك لتحديد وتحليل المشكلة .

٧ - يجب على المدير أن يؤمن بأن تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة ضرورى لتقليل شكاوى العملاء .

ماذا نستفيد من إرساء ثقافة الجودة الشاملة:

١ - تفعيل إنتاجية المؤسسة .

٢ - تدعيم مسيرة الإصلاح .

٣ - تأكيد الالتزام الخلقى والتميز لدى الإدارة والمعلمين والتلاميذ .

٤ - تنظيم دافعية وحيوية المعلمين والتلاميذ .

٥ - زيادة الوعى بالأولويات التى ينبغى إنجازها .

٦ - ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية فى :

- طرائق التعليم / التعلم .
- المحتوى والمصادر التعليمية .
- أدوار المؤسسة والشراكة مع البيئة .
- المبنى المدرسى .
- المسؤولية والمساءلة .

مستويات الجودة:

١ . نظام الجودة . الأيزو ٩٠٠٠:

ايزو ٩٠٠٠ هو مصطلح عام لسلسلة من المعايير التى تم وضعها من قبل الهيئة الدولية للمواصفات القياسية ISO International Standardization Organization لتحديد أنظمة الجودة التى ينبغى أن تطبقها على القطاعات الصناعية والخدمية وكلمة ايزو مشتقة من كلمة يونانية تعنى التساوى والرقم ٩٠٠٠ هو رقم الإصدار الذى صدر تحته المعيار او المواصفة وقد نالت مواصفة الايزو ٩٠٠٠ منذ صدورها عام ١٩٨٧ اهتماما بالغا لم تنله مواصفة قياسية دولية من قبل .

وتنقسم مطالب أنظمة الجودة ايزو ٩٠٠٠ الى ثلاث مستويات هى :-

(أ) نظام ايزو ٩٠٠١ :

ويختص بالمؤسسات التى تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والخدمات .

(ب) نظام ايزو ٩٠٠٢ :

ويختص بالمؤسسات التى تقوم بالإنتاج والخدمات ، وحيث ان المدارس لا تقوم بتصميم المناهج فهى لا تخضع لنظام المواصفة ايزو ٩٠٠٢ .

(ج) نظام ايزو ٩٠٠٣:

ويختص بالورش الصغيرة فهى لا تصمم منتجاتها وتقوم بعملية التجميع .

ولقد تبنت هذه المواصفات أكثر من ١٣٠ دولة .

أهميــة الجــودة:

١ - ضبط وتطوير النظام الادارى فى المؤسسة التعليمية .

٢ - الارتقاء بمستوى الطلاب فى جميع المجالات .

٣ - ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول .

٤ - زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .

٥ ـ الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول الى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية .

٦ ـ تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .

٧ ـ رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .

٨ ـ الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين فى للمؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق .

٩ـ تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف المحلى .

إن تحقيق ثقافة الجودة فى التعليم والمعرفة لا يمكن أن تقارن أبدا مع مبدأ الجودة فى الإنتاج الصناعى او التجارى او الزراعى ، لان الأسس التى تتحكم بالقياسات والمواصفات لكل منها تختلف كثيرا بعضها عن البعض الآخر . ان التعليم والمعرفة قيمتان وركيزتان تعتمدان على العقل والفكر بشكل اساسى ، ولذلك فانهما يرتبطان بالجانب الفكرى والروحى عند الإنسان أكثر من ارتباطهما بالجانب المادى .

إن مفهوم الجودة فى التعليم له معنيان مترابطان احدهما واقعى والأخر حسى .

فجودة التعليم بمعناها الواقعى تعنى التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل معدلات تكلفة التعليم الجامعى ـ أما المعنى الحسى لجودة التعليم فيرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم .

أهمية الجودة فى التعليم:

١ ـ مراجعة المنتج التعليمى المباشر وهو الطالب .

٢ ـ مراجعة المنتج التعليمى غير المباشر

٣ ـ اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة .

٤ ـ تطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمى وتشخيص القصور فى المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم الى تطوير حقيقى وضبط فعلى لجودة الخدمة التعليمية .

أما فيما يختص بمدخل إدارة الجودة الشاملة فهو من المداخل الإدارية الحديثة ، ورغم حداثته إلا انه ليس هناك اتفاق نمطى له فى المفهوم ، فالواقع إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تحتها عدداً كبير من مبادرات الجودة .

تعريفات الجودة الشاملة:

فى السياق التالى نوضح بعض التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ثم نحلل هذه التعريفات لتوضيح الاتفاق والاختلاف فى المفهوم والمعنى .

١ ـ تعريف معهد الجودة الفيدرالى الأمريكى :" أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد فى معرفة مدى تحسين الأداء " .

٢ ـ تعريف Robert Kronsky هى فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة . .

٣ ـ تعريف Jablonski هى عبارة عن شكل تعاونى لإنجاز الأعمال ، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل .

٤ ـ تعريف عفيفى " التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة وفق نظم محددة موثقة تقود الى تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية فى بناء الإنسان من خلال تقديم الخدمة التعليمية المميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة " .

٥ ـ تعريف Rio Sal ado College هى العملية التى يمكن من خلالها رفع مستوى القائمين بالتدريس والنظام والكلية فى ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ، يستطيع القائمين بالتدريس والطلاب تطوير جودة التعليم .

٦ - تعريف L.M التغيير الجوهرى فى طريقة أداء الأعمال ، فهى ابتكار لاتجاه جديد يتضح من خلال أداء صاحب العمل وأفراد الإدارة العليا ، إنها عبارة عن مناخ يتضمن الإبداع والقيادة والابتكارية والمسؤولية الفردية وتطبيق الحساب .

من التعريفات السابقة الذكر يتضح أن هناك بعض الاختلافات فيما بينها فنجد أن lam وRio salado college ومعهد الجودة الفيدرالى و jablonski و Robertيركزون على أداء العمل وتطوير عمليات التشغيل ، نجد أن عفيفى وكلية ريو اتفقتا على جانب تحسين الأداء التعليمى وتحقيق أهداف رسالة المؤسسة التعليمية .

ويرى كاتب المقال أن التعريفات السابقة للجودة الشاملة متعددة الأبعاد انتقلت من مجال الصناعة والعمل الحكومى إلى ميدان التعليم أسوة بمصطلح الاستراتيجية الذى انتقل من مفهوم فن قيادة الحرب إلى استراتيجية التدريس فى المؤسسات التعليمية . هذه النمطية من المصطلحات التى أخذت جانبًا كبيرًا من الاهتمام على مستوى العمل الحكومى فى كل من بلدان العالم المتقدم وانتقلت إلينا متأخرة لنوظفها فى مجالات العمل المختلفة ، لقد أصبحت الجودة الشاملة وجودتها هى سمة الحوار السائد الآن حول العملية التعليمية بأبعادها المختلفة . ولاشك أن هذا المفهوم سواء اتفقنا على مسماه او اختلفنا او كان للآخرين رؤى واتجاهات أخرى إلا انه ظهر كنتاج لمجموعة من العوامل والمتغيرات العالمية الجديدة التى تشكل فى مضمونها معالم القرن الواحد والعشرين الذى يسمى بالنظام العالمى الجديد الذى يتصف بالتغيير السريع والمستمر والتحول الجذرى نحو ما هو أفضل للبشرية .

الأهميـــة:

- تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة فى النقاط التالية :

١ - تؤدى إلى زيادة إنتاجية المتعلمين .

٢ - تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة .

٣ - تعمل على تقليل الأخطاء فى العمل العلمى والإدارى ، بالتالى تقود إلى خفض التكاليف المادية .

٤ - تعمل على توفير الامكانات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل .

٥ ـ تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل .

٦ ـ ترابط الأداء ، حيث تداخل العمل الجماعى مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدى إلى جودة المنتج التعليمى .

٧ ـ من أهميتها أنها تراعى بشكل مباشر احتياجات المستفيدين .

٨ ـ تساعد فى توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة .

معايير جودة إدارة الصف التعليمى

تحدث علماء التربية المسلمين ، عن مقومات أساسية تشكل عناصر جودة فى إدارة الموقف التعليمى وتساعد على تحقيق الأهداف المنشودة على أتم وجه ، ويمكن إجمالها فى الآتى :

١ ـ توافر الهدوء وقت الدرس ، وعلى المعلم أن يجتهد فى تجنيب مجلسه العلمى ، الأصوات العالية أوالصياح وما شابه ذلك .

وما من شك فى أن المعلم والتلاميذ فى حاجة إلى مناخ تعليمى يتسم بالهدوء حتى يسهل عملية التفاعل المثمر بينهما من ناحية وبين التلاميذ أنفسهم من ناحية أخرى ، وهذا التفاعل يكون نتاجه التعلم الجيد ، وقد حث (السمعانى) المعلم على عدم بدء درسه فى جو من الفوضى ، وعليه أن ينتظر حتى يكون الطلبة مهيئين للتعلم ، وطالب المستملى باستنصات الجالسين .

٢ ـ اليقظة التامة للمتعلم وتركيزالانتباه والفكر ، ولذلك أثر إيجابى عليه ، إذ يقوده الإتقان والعناية بكل ما يتعلم كما يربى فكره على الوضوح واستبعاد اللبس والغموض .

ومن واجب المعلم التأكد أثناء درسه من تمام متابعة تلاميذه لما يقول ويمكن التحقق من ذلك بعد الفراغ من شرح فكرة أو عرض عنصر من عناصر درسه من خلال طرح أسئلة متعلقة بما قام بشرحه .

٣ ـ توافر المناخ النفسى والاجتماعى المحفز على التعليم :

ـ أثبتت نتائج دراسات عديدة أن هناك علاقة قوية بين نوع المناخ السائد أثناء التدريس وكم العمل الذى ينجزه التلاميذ ونوع حصيلة التعلم ، فالجو الذى يشيع فيه الشعور بالدفء

والصداقة فى العلاقات ، يساعد على تحقيق الكثير من الأهداف ، التى يسعى المعلم إلى بلوغها إضافة إلى أنه يزيد من مستوى دافعية التلاميذ للتعلم ومبادرتهم إلى المشاركة الإيجابية فى كل ما تحتويه الخبرات التعليمية من أنشطة .

ـ فالعلاقة الحسنة بين المعلم وطلبته ، من المكونات الرئيسة فى أى نظام للإدارة الصفية ، وتنعكس هذه العلاقة على سلوك الطلبة من خلال تأثيرها الإيجابى على اتجاهاتهم نحو المعلم والمؤسسة بشكل عام ، كما أنها تزيد من احتمالات تعاونهم مع المعلم واتباعهم للتعليمات المدرسية .

ـ وقد اعتبر (الماوردى ، ١٠٧ : ١٩٧٣) أن "أول عوامل التشويق أن تكون بين العالم والمتعلم صلات حسنة" كما أكد (ابن جماعة ، ب .ت : على ضرورة ترغيب الطلبة فى التحصيل والتهوين عليهم .

ـ وحث (الماوردى ،٩٣ : ١٩٧٣) المعلمين على "ألا يمنعوا طالباً ولا ينفروا راغباً ولا يؤيسوا متعلماً لما فى ذلك من قطع الرغبة فيهم" ، فالمعلم ينبغى أن يكون رفيقاً بتلاميذه ، يسلك سلوك هدى الأنبياء وطريقتهم فى التبليغ ، حيث الصبر والاحتمال ومقابلة إساءة الناس إليهم بالإحسان والرفق بهم واستجلابهم إلى الله بأحسن الطرق (ابن القيم ، ب .ت ، ج١ : ٦٦).

وينسجم هذا مع منهج الرسول عليه الصلاة والسلام فى تعليم أصحابه رضوان الله عليهم، ومن الأمثلة على ذلك ما رواه الإمام مسلم عن معاوية بن الحكم السلمى " قال : بينما أنا أصلى مع رسول الله عليه الصلاة والسلام إذ عطس رجل من القوم فقلت : يرحمك الله فرمانى القوم بأبصارهم فقلت : ما شأنكم تنظرون إلىّ فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلم ارأيتهم يصمّتوننى لكنّى سكت ، فلما صلى الرسول صلى الله عليه وسلم فبأبى هو وأمى ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فوالله ما ضربنى ولا شتمنى قال : إن هذه الصلاة لا يصح فيها شىء من كلام الناس ، إنما هو التسبيح والتكبير وتلاوة القرآن " .

٤ ـ ممارسة المعلم الاتصال اللفظى وغير اللفظى على أفضل وجه :

تعد اللغة أكثر أدوات الاتصال استخداماً خلال الأنشطة التعليمية ، كما أن المعلم مصدر الاستثارة الأساسى لدافعية التعلم لدى التلاميذ ، من خلال تعبيره اللفظى وغير اللفظى وعادة

ما يكون تعلم الطلبة القيام بالأشياء فى حالة استخدام المعلم لغة إيجابية أسهل . كما أن الرسائل اللفظية غير المشجعة ، تستجر مقاومة الطلبة وتمردهم وتؤثر سلباً على دافعية التعلم ، وأولى العلماء المسلمون اهتماماً كبيراً بلغة المعلم وخطابه الموجه لطلبته ، وقد حددوا له مواصفات لجودة الخطاب واللغة التى يستخدمها مع طلابه والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

- استخدام الكلام اللطيف مع المتعلم وينسجم ذلك مع التوجيه القرآنى ﴿قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَآ أَذًى﴾ (البقرة ، آية : ٢٦٣) جاء فى الحديث الشريف "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت" ، وأوصى الآجرى ، المعلم باستخدام حسن الحديث وطيب الكلام وعدم الخوض فى فضول الكلام الزائد عن الضرورة .

وحث (العاملى)المعلم على أن يبدأ الدرس بأعذب ما يمكن من الألفاظ .

وما من شك فى أن الكلمات اللطيفة ، تشجع الطالب وتقوى روحه المعنوية وتترك فى نفسه أحسن الأثر مما يجعله يحب مدرسيه ويتفتح ذهنه للدرس (البقعاوى)

-تأنّى المعلم فى إلقائه وعدم التعجل ، ليتمكن الطالب من متابعته وإعمال فكره ويصف (ابن جماعة) ذلك بقوله : "لا يسرد الكلام سرداً بل يرتله ويرتبه ويتمهل فيه" .

- الاعتدال فى الصوت على قدر الحاجة ، فلا يخفض المعلم صوته خفضاً لا يحصل معه تمام الفائدة أو يجهد الآذان فى سماعه ولا يرفع صوته إلى درجة التشويش على الطلبة وتصديع رؤوسهم .

- عدم إطالة الكلام خشية السأمة والملل وفتور الطلبة .

- توجيه المعلم كلامه إلى الطلاب جميعاً فلا يخصص بحديثه بعضاً دون بعض . ولا يظهر للطلبة تفضيل بعضهم على بعض ويكون نظره إليهم جميعاً عند الشرح .

- تنويع المعلم فى الكلام بما يراعى الفروق الفردية بين التلاميذ وعبر عن هذا قول (العاملى) "ولا يعطيه ما لا يحتمله ذهنه ولا يبسط الكلام بسطاً لا يضبطه حفظه ولا يقصر به عما يحتمله بلا مشقة ويخاطب كل واحد منهم على قدر درجته وبحسب فهمه" .

ـ احترام المتعلمين وتوقيرهم من خلال مناداتهم بأحب الأسماء إليهم ، فإن ذلك أشرح لصدورهم وأبسط لسؤالهم وأجلب لمحبتهم .

ـ عدم احتكار المعلم للكلام أثناء الدرس وإعطاء فرصة للطلبة لكى يتحدثوا ويعبروا عما يجول فى خاطرهم وفى ذلك تأكيد على فعالية المتعلم وإيجابيته فهو ليس مجرد متلقى ، والاتصال اللفظى لا ينبغى أن يسير فى اتجاه واحد من المعلم إلى المتعلم وعبر عن هذا قول (ابن جماعة) إذا فرغ المعلم من مسألة أو فصل سكت قليلاً حتى يتكلم من فى نفسه فإذا لم يسكت هذه السكتة فأتت الفائدة " .

ـ تدعيم المعلم كلامه ، باستخدام اللغة الصامتة غير اللفظية ، كأن يلتفت بوجهه إلى الطلبة جميعاً و"يخص من يكلمه أو يسأله بمزيد من الالتفات والإقبال عليه" لأبد من المعلم بأن يجلس فى موضع يبرز وجهه فيه لجميع الحاضرين ويلتفت إليهم التفاتاً خاصاً بحسب الحاجة للخطاب ، ويفرق النظر عليهم .

٥ ـ مراعاة المعلم للدقة فى إجابة الأسئلة الموجهة إليه فلا يعيبه أن يقول قولاً ثم يرجع عنه إلى غيره إن بدا له وجه الصواب ، ولا ينبغى له أن يجيب عما لا يعرفه ولا حرج له فى ذلك فإذا سئل عما لا يعلم فليقل : لا أعلمه أو لا أدرى وهذا بحد ذاته من علامات العلم .

٦ ـ إدارة وقت الحصة بكفاءة ، فلا ينبغى للمعلم "أن يطيل الدرس تطويلاً يمل ولا يقصره تقصيراً يخل ويراعى فى ذلك مصلحة الحاضرين فى الفائدة حالة التطويل وحذر (العاملى) المعلم من إطالة مدة الدرس ، لكونه يمنع الطلبة من فهمه ، فالمقصود إفادتهم وضبطتهم فإذا صاروا إلى خلاف هذا ، فات المقصود .

الخلاصـــة:

لاشك أن الوقت قد حان لكى تتبنى المؤسسات التعليمية الجامعية فلسفة جودة التعليم الجامعى أو إدارة الجودة الشاملة ، فلا يعنى لى المصطلح المجرد شيئا بقدر ما يحتويه من رسالة تحسين الأداء و المنتج التعليمى حتى الإتقان ، لذا إننى عمدت من فحوى هذه الرؤية أن أركز

على المفهوم والأهمية للجودة كمصطلح وجودة التعليم كمصطلح مرتبط والجودة الشاملة كمصطلح مركب مرتبط بالمصطلحين ، كما أننى فى المقدمة حاولت أن أنبه القارى أن هناك مصطلحات كانت لها معنى وأهمية فى وقتها ، ساهمت بقدر كبير فى تحديث العملية التعليمية ثم رويدا تلاشى الجانب الأكبر منها ولم يتبق سوى اليسير الذى تتناقله الأقلام العلمية على استحياء بعد أن كانت هذه المصطلحات (الكفايات الاستراتيجية) مشاريع قومية الهدف منها تحسين الأداء التعليمى .

ـ مما سبق يمكن أن نقدم الخلاصة على النحو التالى :

١ ـ يجب على كافة القوى الممثلة للمؤسسة التعليمية فهم ما يحويه مصطلح الجودة ومركباته من (المفهوم والأهمية فى العملية التعليمية) حتى يتسنى لهم الاشتراك الفعلى فى تحقيق الرسالة .

٢ ـ خلاف المعرفة للمفهوم والأهمية للمصطلحات الفرضية الآنية ، يجب أن توفر المؤسسات التعليمية البيئة الصالحة للتطبيق .

٣ ـ ضرورة أن تحدد كل مؤسسة تعليمية سواء كانت فى المراحل الأولية أو الوسطى أو العالية رسالتها ثم تعمل على تنفيذها من خلال تذليل الصعاب حتى تتحقق الأهداف الرئيسية والفرعية للجودة .

■■■

5

القواعد الدولية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

•••

إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات (المالية)

تعتبر ادارة الجودة الشاملة هى الأداة الرئيسية التى نؤدى الى استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة والجودة فى المنتجات .. الأمر الذى يوفر النجاح ويقود الى التقدم المادى والتكنولوجى والحضارى .

ومن أجل هذا فان دول العالم تهتم بل وتتسابق نحو تطبيق المستحدث فى مجال الجودة .

ولتحقيق الجودة لا بد من التطوير المستمر فى السلعة والخدمة وأسلوب العمل ، وأى تطوير أو تحديث لا بد له من توافر أمرين أساسيين :

أولا : وجود "فكر" يستطيع أن يحدد كيف يكون الأفضل .

ثانيا : توافر الوسائل والامكانيات 'التى تدعم هذا الفكر وتحوله الى واقع بأقل جهد ، وأسرع وقت ، وبأقل تكلفة .

وتعبر ادارة الجودة الشاملة عن استراتيجية شاملة لتحقيق الجودة فى كل ما يرتبط بالمنشأة

(أ) السلع المنتجة

(ب) الخدمة المقدمة

(ج) العلاقات مع العملاء

(د) علاقات البشر داخل المنشأة ومع الغير

فالجودة هى فعل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح من أول مرة ، وفى كل مرة وهى :

(أ) أن نتوقع ونوفر متطلبات العميل

(ب) التطوير المستمر فى السلعة والخدمة وأسلوب العمل

(ج) السرعة

(د) تحقيق التكلفة التنافسية

(هـ) خلق للثروة الحقيقية وليس استهلاكا لها

ويتطلب العصر الذى نعيشه تحليلا دقيقا لنظام العمل الكلى مستخدمين فى ذلك مبادىء الجودة ويشمل هذا التحليل نظامين أساسيين

(أ) النظام البشرى والاجتماعى

(ب) النظـــام الفنـى

اذن الجودة الشاملة = التحسين والتطوير المستمر للنظام الكلى أى كل من النظام الاجتماعى والنظام الفنى وبالتالى فان ادارة الجودة الشاملة تتضمن نوعا من التغيير السلوكى فى اطار ثقافة معينة .

فالجودة اذن ليست مجرد عنصر مادى ، انما هى جزء من عقولنا وطريقة تفكيرنا .

ومما لا شك فيه أن حرص كل منشأة أو هيئة على الحصول على الجودة الشاملة يساعد على تطوير العمل ، وخلق روح الانتماء للعمـل ذاته ، وغرس روح المنافسة الشريفة التى تهدف الى المصلحة العامة الى جانب عدد من الأهداف الأخرى منها :

أولا : التعرف على المقاييس العالمية

ثانيا : المقارنة بالنتائج العالمية

ثالثا : وضع أهداف وخطط بغرض تخطى المعدلات العالمية

رابعا : تصميم أداء المنظمة أو المنشأة بشكل يسمح لها بتحقيق الأهداف التى تتخطى المستويات العالمية الحالية .

وترتبط ادارة الجودة الشاملة بأنظمة مختلفة منها :

أولا : ادارة الجودة : وهى أحد الأنظمة الادارية المتطورة التى تتضمن مراقبى الجودة وتأكيدها بالصورة المثلى وهى التى تبلور وظيفة الادارة الكلية التى تحدد وتطبق سياسة الجودة .

ثانيا : سياسة الجودة : وهى الأساس لتنظيم الطريقة لكل الأنشطة المختصة بالجودة .

ثالثا : تأكيد الجودة : وهى تعبر عن الأداء المخطط المنظم اللازم لتوفير الثقة التامة التى تخدم وترضى متطلبات الجودة .

رابعا : نظام الجودة : وهو الهيكل التنظيمى ، والمسئوليات ، والاجراءات التى تتخذ ، والعمليات التى تطبق لتحقيق الجودة الشاملة أى تحديد هيكل تنظيمى بصفة رسمية على أساس اطار عمل لتخطيط المسئولية والسلطة ، وهدفه هو تقديم صورة كاملة لأنشطة تأكيد الجودة المنفذة فى المنشأة .

خامسا : خطة الجودة : وهو الوثائق التى تحدد الممارسات الفعلية المحددة للجودة والتى تبين الموارد والأنشطة المختلفة والخدمات والعقود والمشروعات التى تمت المساهمة فيها لتحقيق الجودة وهى وسيلة مساعدة لتطبيق نظام الجودة

سادسا : الرقابة على الجودة : وهو نظام تحليلى مستقل يحدد أنشطة الجودة ونتائجها ، وهل طبقت وفقا للنظم المخططة وهل تم تطبيق هذه النظم بدقة وكفاءة لتحقيق أهدافها وهذه الأنظمة المختلفة تؤدى فى النهاية الى ادارة الجودة الشاملة .

ان الأخذ بالمفاهيم الادارية الحديثة ضرورة حتمية لتدعيم مسيرة الاصلاح الاقتصادى فى مرحلته الثانية وهى مرحلة الانطلاق الانتاجى والاتجاه نحو العالمية فى جودة منتجات الصناعة المصرية

ولكن الملاحظ فى الفترة الأخيرة أن تركيز المشروعات المصرية فى هذا المجال قد اقتصر حتى الأن على مجرد التأهيل للحصول على واحدة أو أكثر من شهادات الايزو (سلسة الايزو ٩٠٠٠) ومنها من استطاع فعلا الحصول عليها ـ واعتبرتها فرصة ثمينة لتكون كمادة اعلانية بقصد اعطاء انطباع للمستهلكين عامة بأن منتجاتها تتميز بالجودة العالمية ، علما بأنه لا علاقة بين هذه الشهادة وبين جودة المنتجات .

ولقد أوضح الدكتور / فريد زين الدين - استاذ ادارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة الزقازيق فى مقاله الذى نشر فى جريدة أخبار اليوم فى ١٩٩٥/٤/٣ بأننا أصبحنا نجد خلطا واضحا بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومفهوم الايزو ٩٠٠٠ حيث اننا اصبحنا نواجه بساؤل عما اذا كانت هناك علاقة من أى نوع من معايير ادارة الجودة (سلسلة الايزو ٩٠٠٠ وادارة الجودة الشاملة .

وأكد الدكتور / فريد زين الدين أن حصول الشركة على احدى شهادات سلسلة الجودة (الايزو ٩٠٠٠) لا يعنى أن منتجاتها تتسم بالجودة المطلوبة وأنها اصبحت ترقى الى درجة العالمية وندا للمنتجات المنافسة لها حيث ان تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية لمجالات بعينها داخل الشركة .

ومن هنا بين وجه الاختلاف بين المفهومين السابقين وهو :

(أ) المفهوم الأول : تتعلق شهادة الجودة (الايزو ٩٠٠٠) وخلافها بالأنظمة الفنية للمجالات المختلفة داخل الشركة .

(ب) المفهوم الثانى : يتسع مفهوم الجودة الشاملة ليكون نظام أو أنظمة اجتماعية وادارية تتعلق بالقوى البشرية (القوى العاملة) للشركة بالاضافة للنواحى الفنية المتعلقة بالمفهوم الأول.

وفى كل الأحوال فان الحصول على شهادة الجودة تكون فى اطار توقع أن العاملين سوف يلتزمون بالاجراءات الموضوعة وأن تكون هناك رقابة دائمة للتحقق من ذلك

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمى

لقد حدث خلط لدى البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس الجودة العالمية ايزو 9000 فقد إعتقدوا أنهما يعنيان الشىء نفسه ، لذلك سوف نعمد الى عرض سريع لمفهوم الايزو لنوضح من خلاله الفرق بينه وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنهج إدارى حديث .

الايزو 9000 ISO كمصطلح هو إختصار لـ :

" International Standardization Organization المنظمة العالمية للمعايير"

هذه المنظمة قامت بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة فى اية منظمة سواء اكانت إنتاجية أو خدمية إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج فحسب ، بل يتطلب الامر ضمان

نظام جودة كامل فى المنظمة الدولية ايزو 9000 جاءت لتوحد ما يجب ان يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً وفى اى منظمة كانت وتشتمل مواصفات الجودة العالمية التى وصفتها المنظمة الدولية للمعايير على سلسلة من المعايير على شكل شهادات كل منها رقم خاص بها هى 9003 ، 9002 ، 9001 وذلك من أجل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة فى ثلاثة انواع من الشركات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة فى نوع معين واحد من الانواع الثلاثة من هذه الشركات وقامت بإصدار دليل مرسل لتطبيق نظام الجودة فى الانواع الثلاثة واعطته رقم ISO 9004 .

وفيما يلى سوف نعرض أبعاد الايزو 9000 وسلسلتها من معايير تطبيق نظام إدارة الجودة :

أبعاد الايزو ISO :

فى ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الايزو هى نظام للرقابة الكلية على الجودة يشتمل على معايير محددة للجودة فى كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها من اجل تحقيق مستوى اداء وجودة عاليان ، وهذه المعايير العالمية موضوعة من قبل المنظمة

الدولية للتوحيد القياسى أو للمعايرة ، بحيث يمكن لاى شركة فى العالم إذا وفرت هذه المقاييس فى نظام جودتها بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة .

إذن ايزو 9000 هى بمثابة دليل أو مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها ، ليمكنها من الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسى وهى الايزو : 9003 ، 9002 ، . 9001 وتشترط مواصفة (شهادة) الايزو على الشركة ان تحتفظ لديها بسجلات جودة عددها 17 سجلاً ، لكى تثبت ان نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة ومن هذه السجلات :

١ ـ سجل الجودة

٢ ـ سجل مراجعة العقود

٣ ـ سجل مراجعة تصميم المنتج

٤ ـ سجل التدريب

٥ ـ سجل تدقيق الجودة الداخلى .

وتتضمن شهادة الايزو 9001 الدولية ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة فى الشركات التى يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسى للمنتج فى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك وكذلك مرحلة تحسين المنتج وتجديدة وتشتمل على 20عنصر من عناصر الجودة المطلوبة وهى تعبر عن شروط منح شهادة إيزو 9001 .

أما الايزو 9002 فتتضمن هذه الشهادة (المواصفه) الدولية ما يجب ان يكون عليه نظام الجودة فى الشركات التى يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتحسينها وتطويرها وبيعها فقط ، دون ان يشتمل على مراحل التصميم الهندسى وخدمة ما بعد البيع وتضم هذه المواصفة 18عنصراً من عناصر الجودة وتوافرها هو شرط للحصول على على شهادة ايزو 9002 .

اما ايزو 9003 فتشتمل هذه الشهادة (المواصفه) الدولية على مقاييس تشمل نظام الجودة فى مجال الفحص النهائى للسلعة المنتجة واختبار جودتها وتتضمن 12عنصراً من عناصر الجودة وهى عبارة عن شروط مفروضة على الشركات للحصول على شهادة الايزو . 9003

أما شهادة (مواصفة) الايزو 9004 فتتضمن التعليمات الارشادية التى يجب إتباعها من قبل الشركات للحصول على إحدى شهادات الايزو سابقة الذكر اى انها توضيح تطبيق نظام إدارة الجودة فى ثلاث انواع من الشركات للحصول على إحدى شهادات الايزو الثلاثة .

الفرق بين ايزو 9000 وايزو 9001 وايزو 9002 وايزو 9003 وايزوا 9004 :

ايزو 9001 حتى ايزو 9003 هى شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من الشركات وهى ذات صفه تعاقدية تتضمن صيغة التزام الشركات المنتجه تجاة المستهلك فى ان توفر فى منتجاتها المواصفات المحددة فى شهادة الايزو اما الايزو 9004فهى مرشد الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة QMS .

ولقد أصدرت المنظمة الدولية للمعايرة لاحقاً مواصفة جديدة لحماية ورعاية البيئة إشتملت على عدة معايير يتوجب على المنظمة تبنيها من اجل حماية البيئة وبالتالى تمكنها من الحصول على شهادة الايزو 14000 ويمكن القول بأن هذه المواصفة العالمية توفر للمنظمات إطاراً متكاملاً على شكل نظام يتضمن معايير محددة تهدف الى حماية البيئة وهذه المعايير يجب على المنظمات توفيرها فى منتجاتها وفى عمليات التصنيع التى تنفذها .

ملاحظات حول الايزو :

١ - ايزو 9000 صالحة للتطبيق فى المنظمات الانتاجية والخدمية مع ضرورة تعديل الشروط بالنسبة للمنظمات الخدمية .

٢ - الحصول على شهادة الايزو ليس نهاية المطاف فالاهم من ذلك المحافظة على مستوى الجودة الذى على اساسة منحت الشهادة .

٣ - تسحب شهادة الايزو من الشركة التى لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة .

٤ - تخضع الشركات التى حازت على شهادة الايزو للمراجعة والتفتيش كل سنه وبشكل دورى واحياناً تخضع لتفتيش مفاجئ للتأكد من أن الشركة ما زالت محافظة على مواصفات الجودة المحددة .

٥ - إنتقد البعض بان تطبيق المواصفات المطلوبة من الايزو 9000 تزيد من حجم استخدام الورقيات من جهه وتكلفة التطبيق عالية من جهة اخرى ، إلا ان دراسة ميدانية لمنظمة Lloyd's Register Quality Assurance LTD اشارة الى ان 3% من المنظمات التى شملتها الدراسة أفادت بانها إستهلكت ورقيات كثيرة فى حين ان 93% من المنظمات الشمولية بالدراسة أفادت بانها حققت منافع كبيرة من تطبيق مواصفات الايزو بينما 6% منها فقط افادت بان تكلفة تطبيق هذه المواصفات كانت عالية .

العلاقة بين آيزو ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة:

لا تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسة على أنها نظام فنى وإدارى فقط بل تنظر إليها كنظام اجتماعى يتمثل بالعاملين ومواقفهم وتصرفاتهم ومشاركتهم وتفاعلهم فيما بينهم ، كذلك تأخذ بعين الاعتبار تقاليد المؤسسة التى تتشكل مع الزمن ، وترى إدارة الجودة الشاملة أن التغيير لا يمكن أن يتم بسهولة وبسرعة بل يحتاج إلى زمن طويل بتطبيق مبدأ الإدارة بالقدوة أو بالمُثُل .

وإذا كان يتم اعتبار أن أنظمة الآيزو ٩٠٠٠ تشكل قاعدة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فهى ليست بديلاً لها لأنها لا تلمس التركيبات العميقة فى المؤسسة مثل ثقافة

المؤسسة ومناخ العمل وبيئته ومواقف العاملين ، حيث أنه يوجد طريقة محددة لتطبيق نظام الأيزو ٩٠٠٠ وهو تلبية متطلباته لبنوده العشرين فى المواصفة (١٩٩٤-٩٠٠٠) بغض النظر عن المؤسسة .

أما تطبيق إدارة الجودة الشاملة فليس له منهجيه واحدة وإنما يختلف باختلاف المؤسسة وثقافتها وتقاليد العمل فيها بالرغم من وجود عدة منهجيات معروفة وضعت من قبل المختصين ، ولذلك فقد تم إجراء تعديل جذرى فى بنود المواصفة القديمة للأيزو ليصبح اسمها (٢٠٠٠ ـ٩٠٠٠) بحيث اعتمدت الجودة متلازمة مع العملية الإدارية فى معظم بنود المواصفة وصارت تنظر إلى العاملين بأنهم جزء أساسى من العملية الإدارية .

مثال على إدارة الجودة الشاملة في المصارف كمؤسسات مالية

وترتكز الجودة الشاملة فى المصارف والمؤسسات المالية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء فى العمل حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة فى كافة مصارف العالم نحو العميل وارضائه .. عندئذ يمكن تحديد ما هو الأفضل للأخذ به ، والأسوا لتركة .

ويتوقف تطوير الخدمة فى المصارف على توافر عدة متطلبات منها :

أولا : التعرف على احتياجات العملاء

ثانيا : تقديم القروض بأحجام وبفائدة تحقق خطة البنك الربحية وفى نفس الوقت جذب المدخرات والودائع بفوائد وشروط تتلاءم مع خطـــة البنك الربحية .

ثالثا : تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة العملية .

رابعا : توفير خدمة مالية متطورة .

خامسا : المحافظة على الصورة العامة للبنك والخاصة بكونه أفضل المؤسسات المالية مرونة مع العملاء .

سادسا : بذل أكبر جهد تسويقى للحصول على أعلى نسبة من المدخرات .

سابعا : متابعة التطورات الحديثة فى الخدمة المصرفية وأحدث ما وصل اليه العالم من تقدم ومعرفة فى مجال البنوك والاقتصاد .

ثامنا : تزويد عملاء البنك بالخدمة السريعة والدقيقة المتميزة التى تهدف الى تدعيم وتوسيع العلاقات المصرفية مع البنك .

تاسعا : حماية مصالح البنك من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات البنك المتنوعة .

عاشرا : التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد وذلك عن طريق

(أ) توظيف الكفاءات العملية المتميزة فى مراكز قيادية .

(ب) فتح باب التدريب والتعليم للعناصر المتميزة وتأهيلهم للاستفادة منهم من خلال مواقعهم .

(ج) تشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة والجديدة والاهتمام بها ومتابعتها والتى تخدم أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة مما يحقق الجودة الشاملة .

حادى عشر : مواكبة التقدم الاقتصادى الذى يعيشه المجتمع ومحاولة تقديم وتسهيل الامكانيات التى تخدم الاقتصاد القومى مما يساعد على تحقيق الربحية للمؤسسة المالية ويحقق تطور الخدمة التى تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة الى العملاء سواء كانوا أفرادا أم هيئات .

ثانى عشر : تقديم صور مختلفة من الحوافز إلى العناصر المتميزة والتى تؤهلهم بأن يكونوا قدوة جيدة يحتذى بها الآخرون .

ثالث عشر : محاولة الاستفادة من امكانيات العاملين العلمية والعملية والتى تخدم أهداف الجودة الشاملة .

رابع عشر : غرس مبادىء روح الانتماء لقيمة العمل ذاته بعيدا عن أية مصالح ذاتية مما يحقق التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة الشاملة .

خامس عشر : متابعة القوائم والمراكز المالية لمعرفة .

(أ) النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المخططة

(ب) تكلفة أداء الخدمة

(ج) مؤشرات الربحية

(د) العائد على الأصول

كل هذه المتطلبات تساعد على تطوير الخدمة وتحسين اسلوب العمل وهى احدى الركائز التى ترتكز عليها ادارة الجودة الشاملة فى المصارف والمؤسسات المالية .

ان المؤسسات المالية صرح تنظيمى كبير واسع شامل قادر على تحقيق الجودة الشاملة من خلال المستويات الادارية المختلفة إلى جانب التسهيلات والا مكانيات التى يوفرها من خلال اسلوب العمل وتطوير الخدمة التى تؤهله لأن يكون نموذجا وقدوة يحتذى به الآخرون .. كل حسب نظام المنشأة التى يعمل بها .

ان ادارة الجودة الشاملة نظام يحقق الربحية فى الانتاج ورفع مستوى الخدمة فى كل المجالات والتى تبعث على الاخلاص فى العمل ، وغرس روح الانتماء ، والتعاون المثمر ، والمنافسة الشريفة مما يحقق الرخاء والتقدم والنجاح .

■■■

6

الإدارة التـقليـدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة

•••

(أ) مضمون إدارة الجودة الشاملة

١ ـ السعى الدءوب لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الربح (أو تحقيق الأهداف) .

٢ ـ الحرص على استمرارية التحسين والتطوير بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه مع التركيز دوما على الجودة بمعناها الواسع .

٣ ـ الامتداد بالتحسين والتطوير إلى كافة العمليات وعدم الاقتصار على مراحل التصنيع أو الإنتاج فحسب تحقيقا لشمولية الجودة .

٤ ـ العمل من أجل التميز وذلك من خلال التغذية الراجعة (العكسية) للعملاء كأساس للتخطيط الاستراتيجى للمؤسسة .

٥ ـ الحرص على حساب تكلفة الجودة بحيث يتم تضمين جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بالجودة مثل تكاليف الوقاية ، التقييم ، الفرص الضائعة وغيرها .

٦ ـ توفير فرص العمل الجماعى من خلال تشكيل فرق العمل ومشاركة جميع العاملين والتعاون فيما بينهم انطلاقا من تغيير نظرة الأفراد إلى ما يحقق نجاحهم وما يحقق نجاح المؤسسة .

٧ ـ الاستناد إلى البيانات فى اتخاذ القرارات الأمر الذى يستوجب تسجيل وتوثيق الأحداث وتحليلها أولا بأول .

٨ ـ تفويض السلطات بدلا من مركزيتها وخاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف ووضع السياسات المؤثرة على سير وانتظام الأعمال .

٩ - إشاعة مناخ يسمح بالتمتع بالملكية النفسية (المشاركة فى حل المشكلات وتبنى الحلول والمقترحات) خاصة إذا كان من غير الممكن لمعظم العاملين أن تكون لهم ملكية مادية فى المؤسسة .

١٠ - البعد عن الشعارات خشية انقلابها إلى الضد وخاصة مع غياب القدوة .

١١ - الاهتمام بالعاملين اختيارا وتدريبا ومشاركة وتقديرا وتوحدا .

(ب) مكونات إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فى أية مؤسسة إنتاجية أو خدمية على وجود هدف أو مجموعة من الأهداف الموضوعية ، وهذا الهدف يوجه العاملين على اختلاف مستوياتهم للتركيز على محاور اهتمام معينة وبالتالى إلى تبنى استراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسئوليات كل عمل من الأعمال وذلك على النحو التالى :

الهدف :

- الخلو من العيوب .
- رضا المستفيد .
- إنتاج منتج صحح من أول مرة .

محاور الاهتمام :

- ثقافة وفلسفة المؤسسة .
- العمليات والنظم
- المستفيدون .
- الموردون .
- التحسين المستمر .
- اندماج كل العاملين فى المؤسسة فى أعمال الجودة .
- تحديد وإيضاح إجراءات العمل .

الاستراتيجية :

- التوجه نحو هدف موضوعى طويل المدى .
- ضبط تكلفة الجودة .
- اتخاذ اللازم من الإجراءات الوقائية .
- التأكيد باستمرار على ضمان الجودة .
- حل المشكلات وإزالة العقبات بطرق وأساليب منهجية .
- الإدارة العليا .

مسئولية التنفيذ :

- فرق العمل .
- مشاركة كل العاملين .

(ج) السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة:

من المتفق عليه - حتى الآن - أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ التى يمكن إيجازها فى :

- التركيز على المستفيد .
- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج .
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها .
- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة .
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق .
- التغذية الراجعة .

وفى ضوء هذه المبادئ وفى حالة التمكن من تحقيقها فانه من المتوقع أن تتصف إدارة الجودة الشاملة بالسمات المميزة التالية :

١ - الجدارة بالثقة : من خلال دقة العمل وتحقيقه للغرض وتطوير إجراءاته وتحديد مهامه .

٢ ـ الالتزام بالمواقيت : من خلال تقديم الخدمة فى موعدها عن طريق تحسين الكفاية وزيادة الإنتاجية .

٣ ـ الجاذبية : من خلال الاهتمام بالمظهر المادى أو الجسمى أو الفيزيائى سواء للسلعة أو للخدمة أو لمن يقدم أى منهما .

٤ ـ الملامح المميزة : من خلال التعرف على ما يحقق المزيد من إشباع رغبات ورضا العميل .

(د) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقا من القائمة التى أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالى ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فى :

١ ـ قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة .

٢ ـ تبنى الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما فى تطبيقها .

٣ ـ وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعى الإدارة والعاملين معا لتحقيقها .

٤ ـ منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة .

٥ ـ الابتعاد كليا عن سياسة التخويف والترهيب .

قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة فى ضو أهداف خطة التحسين .

استخدام نتائج تقييم الأداء فى محاسبة المديرين والعاملين .

توفير البيانات الدقيقة التى ترشد عملية اتخاذ القرارات .

استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب فى ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء .

إزالة الحواجز والعقبات من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية .

اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل ما .

علاقة مفاهيم الجودة بالعملية الإدارية

تتضمن العملية الإدارية التى يمارسها أى مدير عدة وظائف هى :

- التخطيط
- صنع القرار
- التنظيم
- القيادة
- الرقابة

التخطيط:

التخطيط هو أولى وظائف المدير . أو هو يمثل التفكير المسبق قبل التصرف أو اتخاذ قرار أو اكثر لتنفيذ مهمة أو مهام معينة فى توقيت مخطط .

والتخطيط أيضا هو نقطة البداية وحجر الزاوية فى العملية الإدارية .

فقرارات المدير فى وظائفه الأخرى وهى التنظيم والقيادة والرقابة تخاطب المستقبل . ومن ثم فهى قرارات تخطيطية .

الأهداف

الهدف هو :

نتيجة مرغوبة

تتعدد أنواع أو مجالات الأهداف . أنظر مثلا :

١ ـ أهداف خاصة بعدد الطلاب المستهدف استيعابهم .

٢ ـ أهداف تتعلق بالجودة .

٣ ـ أهداف خاصة بالتكلفة . . وهكذا .

وبالإضافة لما تقدم يمكن تصنيف الأهداف بحسب آجالها الزمنية إلى :

١ ـ أهداف طويلة الأجل (استراتيجية) .

٢ ـ أهداف متوسطة الأجل .

٣ ـ أهداف قصيرة الأجل (تاكتيكية) .

خصائص الهدف الفاعل

الهدف الفاعل ، المفيد والمثمر تخطيطيا هو ذلك الذى تتوافر له بشكل عام خصائص الجودة التالية :

١ ـ أن يكون محدداً .

٢ ـ فيكون كميا كلما أمكن .

٣ ـ ويكون له إطار زمنى .

٤ ـ ويكون عمليا أى ممكن التحقق .

٥ ـ ويعبر عن النتيجة المستهدفة وليس كيفية بلوغها .

٦ ـ وينسجم مع الأهداف الأخرى .

٧ـ ويكون واضحا ومكتوبا .

٨ ـ ويمثل تحديا .

٩ ـ ويصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه .

١٠ ـ ماذا أيضا ؟

أجال التخطيط . .

فى هذا الصدد هناك :

التخطيط طويل الأجل (الاستراتيجى) ، حتى خمس سنوات .

التخطيط متوسط الأجل ، أكثر من عام وحتى أقل من خمس سنوات) .

التخطيط قصير الأجل (التاكتيكى) ، حتى عام واحد .

التنبـؤ

هو محاولة استشراف ما سيحدث فى البيئة المحيطة ويؤثر على حجم عمليات المنظمة ونتائجه :

- كيف ستكون المتغيرات فى البيئة الاقتصادية .
- وكيف ستكون فى البيئة السياسية .
- وكيف ستكون فى البيئة التكنولوجية .
- وكيف ستكون فى البيئة الثقافية .
- وكيف ستكون فى البيئة الاجتماعية .

ومن ثم

- كيف ستكون توقعات طلاب الخدمة بالنسبة لكل من :

١ ـ الخدمة أو الخدمات المقدمة .

٢ ـ مستوى الجودة .

٣ ـ السعر .

٤ ـ منافذ تقديم الخدمات .

٥ ـ وما إلى ذلك .

- وكيف سيكون حجم الطلب .
- وكيف يكون توزيعه الجغرافى .
- والزمنى .

السياسات

هى مجموعة من القواعد والخطوط العريضة التى تضعها الإدارة لتكون :

محددة لرؤية واضحة وموحدة لأسلوب العمل .

وللسياسات الجيدة مزايا عديدة . فهى :

- إطار فكرى لقيم وفلسفة المنظمة ولا تستغنى أى منظمة عن منظومة سياسات الجودة .
- دليل للأداء لاسيما بما يضمن الجودة .
- معايير للأداء الفنى ، نستخدم فى قياس الجودة .
- تربط الإدارات والأقسام ببعضها البعض فى إطار متكامل تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة .

البرامج

وهى مزيج من السياسات والإجراءات والجداول الزمنية التى يتعين اتباعها لتحقيق نتيجة مرغوبة أو بلوغ هدف معين أو أكثر .

والسياسات والبرامج فى حد ذاتها هى :

معايير للجودة يقاس عليها الأداء

الموازنة

وهى قائمة تقديرية للنتائج المتوقعة فى صورة كمية وعينية :

- توضح الموارد المتاحة واستخداماتها المستهدفة .
- تستخدم كأداة تخطيطية ورقابية معا .
- لا يمكن تصميم وتطوير نظام للجودة بدون الموازنات الكمية والعينية .

التنظيم

التنظيم هو :

عملية تقسيم وتوزيع وتنسيق أنشطة الوحدات التنظيمية وفرق العمل والعاملين سعيا لتحقيق الأهداف التى تضمنتها الخطة .

لماذا التنظيم ؟

لأنه السبيل إلى :

١ ـ انتظام العمل وانسيابه .

٢ ـ وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب ومن ثم الإسهام فى جودة الأداء .

٣ ـ تجنب ازدواجية وتكرار الجهود ومن ثم الإسهام فى خفض التكلفة واختصار وقت الأداء المر الذى يمثل أحد متطلبات الجودة فى الخدمة .

٤ ـ تحديد الصلاحيات بما يتناسب وقدر المسئوليات . ومن ثم الإسهام فى ضمان أن ينهض العاملون بمهامهم على الوجه الأنسب ، مما يسهم فى بلوغ الجودة .

٥ ـ زيادة الكفاءة وتنمية الفاعلية .

اسس التنظيم

تتعدد الأسس التى يمكن اعتبارها عند القيام بمهام التنظيم و أهمها :

١ ـ تحليل أهداف المنظمة . فالتنظيم هو أداة بلوغ هذه الأهداف ومنها أهداف الجودة .

٢ ـ بناء أو تطوير الهيكل التنظيمى الذى يتعين أن يكرس جهوده نحو الجودة .

٣ ـ من المهم مراعاة الاعتبارات السلوكية واعتبارات الأداء الفاعل عند تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمى والمهم هو التأكيد على أن العاملين الراضين المحفزين هم الذين سيبلغون مستويات الجودة ويحسنونها .

مبادئ تنظيمية مهمة

١ ـ التخصص ، ولو أن الاتجاهات المعاصرة تجنح للموظف المتكامل وفرق العمل متكاملة التخصصات ، ضمن مفهوم حلقات الجودة و العصف الذهنى .

٢ ـ وحدة التوجيه والرقابة .

٣ ـ نطاق الإشراف أى عدد المرءوسين الذين يشرف عليهم رئيس بما يسهم فى بلوغ مستويات الجودة .

٤ ـ توازن السلطة والمسئولية .

تفويض السلطة

هى نقل مؤقت لبعض المهام من رئيس لمرءوس أو أكثر .

للتفويض مزايا عديدة من منظور الجودة الشاملة :

١ ـ فرصة لتنمية مهارات المرءوسين وتعميق خبراتهم .

٢ ـ تحسين لمبدأ مشاركة العاملين .

٣ ـ تخفيف عبء عمل الرئيس ليتفرغ لمهام أكثر استراتيجية فى مجالات التطوير المستمر .

٤ ـ صيانة الرئيس .

٥ ـ صيانة المرءوس .

٦ ـ تقليل الوقت المستغرق فى لإنجاز المهام ومعالجة المشكلات وصنع القرارات .

القيـــادة

القيادة الفاعلة هى تلك التى ينجح فيها القائد فى التأثير على مرءوسيه من خلال الحفز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخططة .

القيادة إذن هى :

ـ تأثير فى المرءوسين أو المساعدين من خلال الاتصال والحفز والتوجيه لتهيئة وتنمية روح الفريق بما يؤدى لبلوغ الأهداف المخططة .

وهناك سمات مميزة لهذه القيادة يمكن تحديد أهمها فيما يلى :

ـ اهتمام عال ومتوازن بكل من إنجاز العمل ورضاء العاملين .

ـ تطويع نمط القيادة للموقف الذى يعايشه القائد .

ـ تركيز القائد على خلق وتنمية روح الفريق .

ـ توظيف مهارات الاتصال .

- تهيئة رؤية مستقبلية .

- نقل التوقعات للمرءوسين .

- تبنى فلسفة المشاركة فى صنع القرار .

- المصداقية وزرع الثقة .

- تهيئة قدوة ونموذج :

القائد إذن:

١ - يخطط ويوزع المهام .

٢ - يحدد الاتجاهات .

٣ - يرشد ويوجه ويؤلف .

٤ - يقيم .

٥ - يحفز .

٦ - يهيىء معلومات مرتدة .

- هل ترى أن كل مدير يمكن ان يكون قائدا ؟

- أم أن كل قائد يمكن ان يكون مديرا ؟

وبالنسبة للاهتمام بالعمل والعاملين :

- هل يجب أن يهتم المدير أو الرئيس بالعمل أم بالعاملين ؟

- هل يكون معظم اهتمامه للعمل أم للعاملين ؟

- وهل يكون اهتمامه بالعمل أكبر أم بالعاملين ؟

- ولماذا ؟

- أكتبها هنا :

- ماهو النمط الأكثر مناسبة لتبنى ورعاية جهود إدارة الجودة الشاملة ؟ لماذا ؟

....

....

الرقابة على الأداء

لماذا الرقابة ؟

١ - تأتى وظيفة الرقابة لتكمل حلقة العملية الإدارية .

٢ - وتتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمتفق عليها .

٣ - أى أنواع الرقابة تفضل تحت مظلة الجودة الشاملة :

- تأكيد الجودة .
- أم مراقبة الجودة .
- الرقابة السابقة أم اللاحقة ؟ ولماذا ؟

الرقابة كنظام

- يمكن النظر للرقابة كمنظومة وللمنظومة ثلاث عناصر رئيسة :
- المدخلات : وتتمثل فى المعايير والبيانات والمعلومات عن الأداء .
- العملية : وتتمثل فى المتابعة وقياس الأداء .
- المخرجات : وتتمثل فى نتيجة القياس ومستوى الجودة الذى تم بلوغه .

أهداف الرقابة

١ ـ متابعة مدى التقدم فى تحقيق الأهداف .

٢ ـ قياس مدى كفاءة الأداء

٣ ـ اكتشاف المشكلات فى حينها واتخاذ الإجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب ومن ثم فهى ركيزة لأساسية لنظام الجودة .

٤ ـ تصحيح مسار الخطة المستقبلية .

٥ ـ التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلى للمنظمة .

٦ ـ تنشيط دوافع العاملين لتحقيق النتائج .

٧ ـ تقليل التكاليف من خلال سرعة كشف الأخطاء فور حدوثها وعلاجها .

هل ترى علاقة بين تأكيد الجودة وتوقيتات الرقابة ؟ ما هى ؟

مراحل عملية الرقابة

تمر العملية الرقابية بعدة مراحل رئيسة هى :

١ ـ تحديد المعايير الرقابية .

٢ ـ قياس الأداء .

٣ ـ مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المخططة .

٤ ـ تحديد الانحرافات .

٥ ـ تحليل الانحرافات .

٦ ـ اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

فى التوجه لتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة يجب البدء باختيار :

منسق برنامج الجودة الشاملة

سيقوم منسق البرنامج بتحديد التوجهات العامة للبرنامج .

- ويشارك فى اختيار فريق الجودة الشاملة .

والسؤال الآن

- هل نبدأ بترتيب البيت من الداخل ؟

- أم نبدأ بالنظر للخارج ؟

- يجب أن نبدأ من الخارج . . من السوق التربوية .

هذه الخطوة المهمة ستؤدى بنا إلى :

تحديد رغبات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين ، بشأن :

- خصائص الخدمة / الخدمات المطلوبة .

- خريطة مواقع المدارس أو مؤسسات تقديم الخدمة .

- المساحات اللازمة لتقديم الخدمة .

- التجهيزات اللازمة

- توقيتات تقديم الخدمة

- الوقت المستغرق فى تقديم الخدمة

- مظهر العاملين والعاملات

- نمط تعامل القائمين بالخدمة

- الغلاف المعنوى للخدمة

- مقابل تقديم الخدمة

- مرونة الأداء

- الإرشادات والتوضيحات

- ماذا أيضا ؟

وكلها معلومات أساسية لجودة تصميم الإطار الشامل للخدمة

تصنيف وترتيب رغبات وتوقعات المستفيدين

تصميم أهداف محددة لبرنامج الجودة الشاملة

ترجمة الأهداف إلى استراتيجية للجودة الشاملة

تشكيل فرق العمل

تقديم أهداف البرنامج إلى فرق العمل

تحديد معايير تقييم أداء الفريق

ترجمة رغبات وتوقعات المستفيدين

تقديم الخدمات

يفترض أن يسفر ما تقدم عن تصميم وتقديم المزيج المناسب من الخدمات الذى يقابل رغبات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين وذلك من خلال المدارس والمؤسسات التعليمية / التربوية وموظفيها . أو لنقل من شبكة طلاب الخدمة أو المستفيدين الداخليين بالمنظمة إلى المستفيدين بالخدمة .

من المهم للغاية أن يجرى متابعة وتقييم مستمرين لمستوى جودة الخدمات المؤداة من خلال :

١ - التفتيش ؟ أم . .

٢ - استقصاء ومقابلات طلاب الخدمة أو المستفيدين؟ . . أم .

٣ - شكاوى طلاب الخدمة أو المستفيدين؟ . . أم .

٤ - مقترحات طلاب الخدمة أو المستفيدين ؟ . . أم .

٥ - توجيهات وزارة التعليم؟ أم ماذا ؟

التحسين المستمر أحد الأسس الهامة فى إدارة الجودة الشاملة . وهو لازم لمعالجة :

- ما يسفر عنه تقييم النشطة والخدمات المؤداة من مشكلات .

- أو نواحى للقصور .

ـ تحسين للأنشطة والخدمات حتى لو لم يكن بها نواح فنية للقصور او لم تتضمنها شكاوى أو مقترحات للعملاء .

ـ جهود المقارنة بمنافس نموذجى والارتقاء لمستواه .

لكن . . هل للموردين دور فى برنامج إدارة الجودة الشاملة ؟

وسؤال آخر الآن . .

هل يبدأ التحسين المستمر بعد اكتشاف نواح للقصور أم يكون بغض النظر عن ذلك

لاحــظ أن:

كل الأنشطة السابقة ستنفذ من خلال :

فرق عمل

ما هو المطلوب فى قيادة الفريق تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة :

ـ حسن التشكيل

ـ تحديد معايير الأداء

ـ الاتصال الفاعل

ـ زرع روح الفريق

ـ زرع الثقة

ـ إشعال المنافسة

ـ متابعة وتقييم الأداء

ـ ماذا أيضا ؟

تطبيــق:

ـ هل هناك تخطيط استراتيجى للجودة الشاملة فى منظمتك ؟

ـ وهل يختلف عن تخطيط جودة الخدمات التربوية ؟

ـ هل يمكن تعديل أهداف برنامج الجودة الشاملة بعد وضعها ؟ لماذا ؟

- مسئولية من؟

- مسئولية مدراء المدارس .

- كيف؟

- اكتشاف العناصر الواعدة .

- واعدة كيف؟

- من حيث تذوق فكرة الجودة .

- من حيث المهارات القيادية .

- من حيث مهارات الابتكار والتطور .

- من حيث مهارات إدارة التغيير :

التخطيط للتغيير .

معالجة مقاومى التغيير .

تنفيذ التغيير .

تقييم التنفيذ .

- تصميم برامج الإعداد والتأهيل :

١ - تدريب على رأس العمل .

٢ - تدريب منهجى (دورات) .

٣ - التنمية المهنية .

- المتابعة والتقييم .

مراحل تنفيذ برنامج الجودة الشاملة

١. المرحلة الصفرية .

- الإدارة العليا تتبنى .

- الإدارة العليا تتدرب .

- غرس ثقافة الجودة الشاملة .

٢. المرحلة الأولى: التخطيط

- تحليل مركز المنظمة فى مجال نشاطها استراتيجى .
- التحليل الرباعى .
- ترجمة توقعات المستفيدين لخصائص جودة .
- تحديد الهدف الرئيس للبرنامج .
- ترجمة الأهداف لمهام .
- اختيار أعضاء المجلس الاستشارى .
- اختيار منسق متفرغ .
- تدريب المنسق والأعضاء .
- تحديد الاستراتيجيات البديلة .
- تقييم الاستراتيجيات واختيار الأنسب .
- استشراف المشكلات المتوقعة وتصميم السيناريوهات .
- تصميم خطة التنفيذ متضمنة المهام والموارد والمعايير .
- تشكيل فرق العمل .
- تحديد الأدوار .
- تحديد الخدمات الاستشارية والتدريبية الداعمة .
- تدريب فرق العمل .
- اعتماد المجلس الاستشارى للبرنامج والخدمات الداعمة .
- جدولة أنشطة فرق العمل .

٣. المرحلة الثانية: التنفيذ

- تحديد سبل التميز .
- تقييم أداء المنظمة وتحديد نقاط الضعف التى تحتاج لتحسين .
- تحديد طرق التحسين المستمر .

٤. المرحلة الثالثة: عرض النتائج

- المنسق يعرض النتائج على مجلس الإدارة .
- دعوة الموردين والمستفيدين لاجتماعات استعراض النتائج ومناقشة دور كل طرف فى تعزيزها

٥. المرحلة الرابعة: التقييم

- استحضار المعايير .
- التقييم .
- تحليل الانحرافات .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

معاييــــر (مالكولم بالدريج):

وضعت هيئة مالكولم بالدريج الأمريكية و مجالات وعناصر للتقييم وحددت لكل عنصر حدا أقصى من النقاط تمثل وزنا محددا له . بحيث يمكن تحديد عدد النقاط التى حصلت عليها الشركة من إجمالى النقاط وهو 1000وذلك كما يلى :

يناقش دائماً دور القائد فى برامج التدريب الإدارى . وتعتبر القيادة ذات أهمية بالغة فيما يختص بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة . TQMوفى الواقع تُعتبر القيادة الموجهة للهدف الفعّالة متطلباً سابقاً لبقاء طويل المدى للمؤسسة .

■■■

7

الثقافة التنظيمية الداعمة لادارة الجودة والتحول

إدارة الجودة الشاملة

●●●

مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة : هى مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما ، والتى تميزهم عن غيرهم . وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومى مع بعضهم البعض ، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه .

التنظيمية : يعرف التنظيم من عدة نواحى ، أبرزها على أنه كيان معنوى مستقل وهو عملية ادارية ، وظيفة ، نظام . كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التى تقوم بين جماعات متخصصة تسعى الى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود .

الثقافة التنظيمية : هى مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التى تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذى تتواجد فيه المنظمة ، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمى أو خارجه ، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء فى هذه المنظمة .

لكل منظمة ثقافتها الخاصة : كما هو الحال بالنسبة لأى فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتى تميزه عن غيره ، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التى تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى . فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح ... إلخ .

كما أن المنظمات التى تعمل فى نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض فلن تجد مصرفا له شخصية مماثلة لمصرف اخرأو جامعة لها شخصية مماثلة لجامعة أخرى .

العوامل المكونة للثقافة التنظيمية:

عوامل ومتغيرات ملموسة :

- منتجات وخدمات المنظمة
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى
- مبانى ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية
- اعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها
- مساهمات وخدمات المنظمة فى خدمة المجتمع

عوامل ومتغيرات غير ملموسة :

- سلوكيات وتصرفات الموظفين
- اسلوب وطريقة تعامل الموظفين للجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل
- اسلوب الموظفين فى تقديم المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة للمجتمع
- اراء وافكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية
- مدى التزام الموظفين بالصورةالعامة التى تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع
- الأمور التى يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء فى المنظمة
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التى يحملونها وينقلونها للجمهور الخارجى
- سياسات واجراءات عمل المنظمة
- سبب وجود المنظمة

الثقافة التنظيمية قائمة فى كل المنظمات : من المعلوم انه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة ام كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة ، الا ان المنظمات بشكل عام لا تعمل على

ايجاد ثقافتها بوعى وادراك وتخطيط مسبق ، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها واجرءاتها الداخلية وسياسات الادارات العليا فيها . وتتحول هذه السياسات والاجراءات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين ، والتى تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة . الا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة ، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة .

على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية : تقع هذه المسؤولية على الادارة العليا وعليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التى تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والادارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذى تتواجد فيه المنظمة .

نموذج الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية وأهميتها :

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التى تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة فى الأسواق المحلية والعالمية فى ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجى واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات .

- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا ، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة فى المجتمع .

- الثقافة التنظيمية الاطار الذى يساهم فى بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات ، وفى المقابل عى الأساس فى انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية .

- الثقافة التنظيمية هى الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التى تسعى اليها المنظمات . حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التى قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع ، كون ادارات المنظمات لم تعى وتدرك وتحدد

ثقافتها التنظيمية القائمة ، وأيضا لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها فى سياق عمليات التحول التى قامت بها

نموذج ترابط الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هى جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير :

الثقافة التنظيمية هى أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أى مستويات وعلى أى نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل .

هذا ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة فى المنظمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة .

كما أن الثقافة التنظيمية هى التى توجد القبول لدى كافة المستويات فى المنظمة لتبنى عمليات التحول والتطور والتجديد بايجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا ، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها ، وأى ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه .

وتواجه عادة عمليات التحول والتطويير بفئات رافضة كون ذلك اما يتعارض مع مصالحها الشخصية ، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية . وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول ، العمل على ايجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم .

■■■

8

التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة "الهندرة»

●●●

التحول أو اعادة هندسة نظم العمل:

يعرف التحول بأنه اعادة التفكير المبدئى والأساسى واعادة تصميم العمليات الادارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهريه فائقة ، وليست هامشية تدريجية فى معايير الأداء الحاسمة" التكلفة ، الجودة ، الخدمة والسرعة"

التحول ليس عملية اصلاح : أن التحول هو البدء من جديد وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما انها ليست ترقيع ثقوب النظم والاجراءات السارية لكى تعمل بشكل أفضل .

التحول يعنى التخلى عن اجراءات العمل القديمة : التحول الناجح هوالتحول الذى يتم على أساس التخلى عن اجراءات العمل التقليدية ، والأسلوب التقليدى فى تأدية الخدمات والتفكير بصورة جديدة مختلفة ومبتكرة فى كيفية اعداد وتقديم المنتجات والخدمات لتحقيق رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع .

الاستحقاقات التى تفرض اجراء عمليات التحول:

- تحديات العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية والاقليمية وانفتاح الاسواق وارتفاع حدة المنافسة والاستعداد للمستقبل القريب بفرصه وتهديداته .

- المنافسة ودخول منافسين جدد يعملون على أسس جديدة بامكانات وقدرات تنافسية عالية تعتمد على الموارد البشرية والمالية واستخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات .

- تزايد وتنامى وعى وتوقعات العملاء بالحصول على خدمات أفضل .

- تنوع وتعدد المنتجات والخدمات وكثرة البدائل المتاحة امام العملاء .

- ارتفاع كلفة الأموال وارتفاع تكاليف العمليات وتدنى معدلات النمو والعائد .

- التطور التكنولوجى وأنظمة المعلومات والاتصالات ، وحجم المتغيرات المتسارعة وعدم قدرة نظم العمليات القديمة على مواكبة التطورات .

- تقييم الذات فى ظل العوامل والمتغيرات المتسارعة ، وتحديد مواطن القوة والضعف ومعالجة التراكم الزمنى للعمليات والأنظمة والسياسات والاجراءات التنظيمية والادارية .

المنظمات التى تحتاج الى القيام بعمليات التحول:

- المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهى التى تواجه ارتفاعا مطردا فى تكاليف التشغيل مما يبعدها عن المنافسة أو التى تدنت خدماتها الى المستوى الذى دفع العملاء الى الشكوى والتذمر او الفشل الذريع والمتكرر للمنتجات والخدمات التى تطرحها .

- المنظمات التى تتوقع ان تتراجع فى المستقبل القريب : وهى المنظمات التى تكون أوضاعها المالية الحالية لا بأس بها ولكن تلوح فى الأفق توقعات التراجع ، أو ظهور منافسين جدد ، أو التغير فى أذواق واحتياجات العملاء ، أو تغيرات فى البيئة الاقتصادية حيث تكون لدى ادارات هذه المنظمات نظرة ثاقبة للمستقبل وتبدأ بعمليات التحول لمواكبة هذه التغيرات .

- المنظمات المتفوقة والناجحة : وهى التى لا تواجه صعوبات ولا تلوح فى افاقها المستقبلية نذر التراجع ، ولكن تتميز اداراتها العليا والتنفيذية بالطموح والتفانى لتحقيق المزيد من التفوق على المنافسين وبالتالى فان التحول فرصة لهذه المنظمات لتوسيع الفجوة بينها وبين منافسيها وتحقيق معدلات قياسية فى الأداء .

عمليات التحول وهندسة اعادة البناء الشاملة:

- التحول هو ليس بأى حال من ألاحوال عملية تقليص للعمالة أو عمليات اعادة هيكلة كما أن اعادة الهندسة ليست مجرد تطبيق النظم الالية ، كما أن تحويل العمليات اليدوية الى الية

هو مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء . والتحول لا يعنى اعادة هيكلة العمليات أو تقليص حجمها لدى انخفاض الطلب ، وانما تهدف الى تقديم انتاج اكبر بطاقة أقل .

- اعادة الهندسة لا تشبه اعادة التنظيم وتقليص أوتوسيع التنظيم افقيا ، بالرغم من أنه قد ينتج عنها توسعا أفقيا ، فالمشكلة لا تكمن فى الهياكل التنظيمية وانما فى اتجاهات تدفق العمليات . فالتحول الذى ينتج عنه تنظيم ادارى جديد

- التحول يختلف عن اساليب تحسين الجودة وادارة الجودة الشاملة ، ولكنها تشترك معها فى عدد من الأفكار ، فالجودة الشاملة تعمل فى اطار العمليات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق ادخال تحسينات مستمرة ومتوالية لتؤدى ما تقوم به بفعالية أكثر ، أما التحول يعنى القيام بعمليات تغيير جذرية للعمليات

الجوانب التى تطالها عمليات التحول:

- اعادة النظر فى طرق وأساليب العمل .
- دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة .
- الموظفون يشاركون فى اتخاذ القرارات ويفوضون الصلاحيات .
- تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها على أساس التدفق الطبيعى للعمل .
- تعدد خصائص العمليات .
- انجاز العمل فى مكانه .
- خفض مستويات الرقابة .
- تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات .
- تطبيق مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة .

بيئة العمل:

- تحول وحدات العمل من ادارات وظيفية الى فرق عمليات .
- تحول الوظائف من مهام بسيطة الى أعمال مركبة .

- تحول دور الموظفين من العمل المراقب الى العمل المستقل .
- تحول الاعداد الوظيفى من التدريب الى التعلم التبادلى .
- تحول التركيز فى معايير الأداء والمكافات من الأنشطة الى النتائج .
- تحول معايير الترقية من الأداء الى المقدرة .
- تحول القيم من حماتية الى انتاجية .
- تحول المديرين من مشرفين الى موجهين وقادة .
- تحول التنظيم من هرمى الى أفقى .
- تحول المسؤولية من الرقابة الى القيادة .

تقنيـــة المعلومـــات:

- لا يعنى ادخال الحاسبات الآلية فى معالجة المشاكل سيؤدى الى هندسة أساليب معالجتها
- ادراك القدرات الكامنة فى تقنية المعلومات الحديثة وتصور تطبيقها فى ايجاد الحلول الايجابية للمشكلات القائمة او التى من الممكن ان تحدث .
- سرعة وسهولة الوصول الى المعلومات سواء للعاملين أو العملاء .
- تقنية المعلومات جعلت من الموظف العادى القيام بما يقوم به الخبراء .
- الجمع بكفاءة بين الادارة المركزية واللامركزية لما توفره تقنية المعلومات والاتصالات .

ما التغيرات فى مرحلة التحول :

قبل التحول	فى مراحل التحول
عمل كل شىء داخل المنظم	شراء أشياء كثيرة من خارج الشركة
التحسين بجهود فرد	التحسين عن طريق ملاحظة نجاحات الآخرين ومحاكاتها
الاعتماد على القدرات الفردى	الاتصال والتعاون والمشاركة من الجميع
ادارات متخصصة حسب المها	ادارة العمليات عن طريق فرق عمل متعددة التخصصات
التركيز على الداخل	التركيز عالميا ومحليا
التركيز على المنتج	التركيز على السوق والعميل

ايجاد ميزة تنافسية يمكن المحافظة علي	الاستمرار فى ايجاد ميزات تنافسية جديدة
اعداد المنتجات ببطء وحذ	الاسراع فى دورة العمليات لتطوير المنتجات الجديدة
الادارة من أعلى	الادارة من أعلى وأسفل وأفقيا

أسباب فشل عمليات التحول وهندسة اعادة البناء الشاملة:

- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد والثقافة التنظيمية للمنظمة .
- محاولة صيانة العمليات بدلا من تغييرها .
- عدم التركيز على العمليات .
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة .
- التراجع المبكر .
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق عمليات التحول .
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الادارية باعاقة التحول .
- عدم البدء بعمليات التحول وتبينها من قبل قمة الهرم الادارى .
- قيام أشخاص غير مؤهلين بالاشراف على عمليات التحول .
- عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق عمليات التحول .
- دفن اهداف عمليات التحول وسط جداول اعمال .
- الفشل فى التمييز بين عمليات التحول وبرامج التطوير الأخرى .
- اطالة فترة تطبيق عمليات التحول .
- التراجع او تغيير خطط عمليات التحول بسبب معارضة العاملين للتغيرات المصاحبة لها .
- محاولة تنفيذ عمليات التحول مع محاولة ارضاء الجميع بما يتعارض مع الأهداف .

مبادىء إدارة الجودة الشاملة:

- العمل المشترك من خلال الفريق الواحد .
- ظهور التطوير والتحسين من داخل المؤسسة .

- التركيز على منع وقوع الأخطاء وليس معالجتها .

- التركيز على تقليل مستوى الأختلافات والتغيرات فى الخدمة المقدمة .

- التركيز على بناء العلاقات المهنية بين العاملين .

- التأكيد على انجازات الآخرين والبناء عليها .

- اشراك الجميع فى اتخاذ القرارات .

- ارضاء الزبون داخليا وخارجيا .

فوائد الادارة الشاملة للجودة:

١. تحسين فى الربحية والقدرة على المنافسة:

- تقليل فى التكاليف .
- زيادة فى الانتاجية .
- زيادة فى المبيعات .
- قدرة على التنافس .
- زيادة فى الكفاءة والفاعلية .
- توفير الوقت وتقليل الضائع .

٢. زيادة الفاعلية التنظيمية:

- قدرة أكبر على العمل الجماعى .
- تحسين فى الاتصالات .
- اشراك العاملين فى حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- تقليل معدل دوران العمالة وزيادة فى الانتماء .

٣. تحقيق ارضاء العميل:

- الاحتفاظ بالعميل الحالى .
- جذب مزيد من العملاء .

- تصميم منتجات وخدمات حسب رغبة العملاء .

- تقليل التكاليف المتعلق بعم ارضاء العميل (فترة الضمان) .

- سرعة التجاوب مع الطلبات الطارئة .

الهدف : تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعميل .

المفهوم : يرتكز مفهوم ادارة الجودة الشاملة فى المرحلة الأولى على ثلاث مفاهيم هى :

ألأدوات ، التقنيات والتدريب وعلى تم تعريفها " البحث عن تقنيات ووسائل جديدة تزيد من فعالية المهارة فى حل المشكلات اليومية " وفى المرحلة التالية أخذ المفهوم بعدا فلسفيا حيث تم تعريفها " أسلوب القيادة الذى ينشأ فلسفة وبيئة تنظيمية يساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة فى الخدمة والانتاجية وبشكل مستمر"

وعلى هذا فان ادارة الجودة الشاملة أصبحت تعنى تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها الى جانب العمل على تحقيق رضى دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ، بحيث يتضمن ذلك تحسينا مستمرا فى العمليات وبما يؤدى الى منتجات وخدمات عالية الجودة .

رضا العميل هو جوهر نجاح عمليات المنظمة:

رضا العميل قيمة فى العمل والتعامل وكنه أدبيات الادارة والتسويق ، وهو شعار يرفع وغاية يسعى اليها الأفراد والمنظمات لتتويج أعمالهم وثمرة جهودهم فى ممارسة أنشطتهم المختلفة ، وهو يشكل تحديا كبيرا لهم .

والرضى هو مفهوم نسبى يختلف باختلاف التجارب والرغبات والاحتياجات والتوقعات ويمكن وصفة بأنه حالة من المعرفة والفهم والادراك والعمل المهنى المنظم والاجتهاد الجاد والدؤوب والحركة الدائمة الى الأمام والتفاعل الايجابى باخلاص ونزاهة وتحسين الأداء والابداع .

فلسفة ادارة الجودة الشاملة:

- الجودة ليست هدفا محددا نحققة ونحتفل به ثم ننساه ، بل هى هدف متغير ينصب على تحسين الجودة باستمرار .

ـ الجودة تضيف قيمة عملية الى أى منظمة خاصة المنظمات متوسطة ألأداء

ـ نجاح تطبيق ادارة الجودة تعتمد على ألارادة والعزيمة والايمان والالتزام من قبل الأفراد جميعا بالمؤسسة والالتزام ليس شعارا وانما عملا يوميا متواصلا وطويل الأجل .

نشأة ادارة الجودة الشاملة:

نشأت ادارة الجودة الشاملة مع الابتكار اليابانى لما يعرف بدوائر الجودة عام 1962 ثم انتقلت الفكرة الى أمريكا فى اليبعينيات ثم انتشرت فى الثمانينيات ويعتبر د . ادوارد ديمنج الأب الروحى لجودة الانتاج ورقابة الجودة وهو ما يعرف بمبتكر "دورة ديمنج" (خطط -نفذ ـ راجع ـ قيم ـ صحح ـ حسن) . كما يظهر فى الشكل التالى :

أفكار ووصيات ديمنج Deming حول الجودة الشاملة:

١ ـ خلق استمرارية الهدف نحو تحسين السلعة أو الخدمة .

٢ ـ اتبع الفلسفة الجديدة ، نحن لا نستطيع بعد الان التعايش مع المستويات المقبولة حاليا من التأخير والأخطاء وانجاز العمل بطرق خاطئة .

٣ ـ توقف عن الاعتماد على الفحص الكلى ، وبدلا عنه اطلب الدلالة الاحصائية على أن الجودة موجودة ومبينة باحكام داخل النظام .

٤ ـ عدم تثمين الأشياء اعتمادا على بطاقة السعر فقط .

٥ ـ مسؤولية الادارة التركيز باستمرار على سلامة النظام من المشاكل .

٦ ـ أوجد طرقا جديدة للتدريب أثناء العمل .

٧ ـ أوجد طرقا حديثة للاشراف على العاملين ، تعتمد لغة الجودة بدلا من لغة الأرقام .

٨ ـ أطرد الخوف حتى يستطيع كل فرد العمل بفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٩ ـ تجاوز واكسر كل الحواجز بين الأقسام ودوائر المنظمة .

١٠ ـ التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات التى توجه للأفراد والتى تطلب منهم رفع مستوى الانتاجية بدون توفير طرق الوصول الى ذلك التخلص نسبيا من انماط العمل التى تحدد نسبا رقمية للأداء .

١١ ـ دعم العلاقة بين مفهوم العامل الذى يتقاضى أجرا حسب ساعات العمل وبين حقه فى الاعتزاز بعمله الذى يقوم به .

١٢ ـ أوجد برنامجا قويا للتعلم واعادة التدريب .

١٣ ـ اخلق كيانا داخل الادارة العليا يعمل على دفع العمل يوميا لتحقيق النقاط السابقة .

ديمنج والامراض السبعة القاتلة:

(أ) الفشل فى توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لدعم الهدف من تحسين الجودة

(ب) الاهتمام بالأرباح قصيرة الأجل والفائدة التى يحصل عليها المساهم

(ج) اعتماد تقييم الأداء السنوى على الملاحظات والأحكام الشخصية

(د) عجز الادارة نتيجة النقل المستمر بين الموظفين

(هـ) ارتفاع تكاليف العناية الصحية

(و) ارتفاع الأعباء القانونية

(ز) استخدام الادارة للمعلومات المتاحة من دون التعمق فيها وعدم الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية .

أسس الجودة الشاملة:

التميز ـ المنظمات تعتمد بشكل أساسى على رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم خصائص السلع والخدمات ـ الخصائص التى من الممكن قياسها لتلك السلع والخدمات التى تقدمها المنظمة والطريقة التى يدرك بها العملاء تلك السلع والخدمات التحسين والتطوير الدائم ـ ان يكون التحسين مستمرا وليس على فترات تغيير نظرة الأفراد -أى تحقيق الفرد لذاته ونجاحه يتوافق ويرتبط بنجاح المنظمة اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات والمعلومات ـ التسجيل الدائم للأحداث العمل الجماعى - ايجاد جماعات عمل فعالة والعمل على تدريبها وتطويرها .

تفويض الصلاحيات ـ منح العاملين سلطات وصلاحيات أوسع .

التدريب - رفع كفاءة العاملين وزيادة الأهتمام بتدريبهم .

الرؤيا - ضرورة وجود رؤية مشتركةواضحة تتبناها مختلف مستويات التنظيم .

القيادة - وجود قيادة فعالة صادقة وشفافة تمتاز بالموضوعية وتهتم بالانجازات العملية اكثر من الشعارات ، وبحيث تكون قدوة يحتذى بها من قبل الأفراد فى المنظمة العناصر الرئيسية لادارة الجودة الشاملة النظرة الحديثة لادارة الجودة الشاملة تشتمل على :

- جودة المنتج والخدمة .
- جودة طريقة الأداء والتقديم .
- جودة المعلومات .
- جودة العملية الانتاجية .
- جودة أماكن وبيئة العمل .
- جودة الأفراد العاملين بكافة المستويات وفى مختلف التخصصات .
- جودة الأهداف .
- جودة القيم والثقافة التنظيمية .....الخ .

المشاكل التى تعترض تحقيق ادارة الجودة الشاملة:

- عدم الاهتمام الكافى من الادارة العليا .
- رفض الأفراد لعمليات ادارة الجودة الشاملة كونها قد تتعارض ومصالحهم الشخصية .
- عدم وضوح أهداف الجودة الشاملة .
- عدم وجود سياسات خاصة بجودة المنتج .
- الافتراض الخاطىء بان حلقات الجودة تعنى التحكم بالجودة .
- عدم الفهم الصحيح لمفهوم حلقات الجودة من حيث كونها تحقق التعاون والتفاهم .
- عدم الوعى بارتباط الجودة الشاملة بادارة التحسن المستمر بالمنظم .

- ضعف البحث السوقى ، وعدم تحديد متطلبات الأسواق وعدم وجود احصائيات سوقية .
- قلة برامج التدريب خاصة بما يتعلق بتدريب الأفراد على استخدام الأدوات الاحصائية .
- عدم التركيز على دور الأفراد فى امكانية انجاح او افشال عمليات ادارة الجودة الشامل .

عناصر ادارة الجودة:

- الأدوات : وهى الوسائل التى تحدد وتحسن الجودة .
- التقنيات : سبل استخدام الأدوات مثل الادارة بالمشاركة .
- التدريب : عملية التعليم لفهم واستخدام الأدوات والتقنيات .

الجودة الموجهة نحو العميل فيها :

- ادارة الجودة الشاملة عملية تحتاج الى جهود المنظمة بأكملها .
- يجب أن يكون التفوق على توقعات العميل بالنسبة لجودة الخدمات هو القوة المحركة للمنظمة وهدفها الأساسى وسبب وجودها فى السوق ، بحيث يكون التركيز فى كل المستويات والعمليات على معرفة احتياجات وتوقعات العميل والتفوق عليها ، فجودة الخدمة ليست هدف أو غاية انما طريقة انجاز المهام .

تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

يحتاج تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى أمرين أساسيين وهما :

١ - وجود معرفة عملية بالمنظمة " كيف تحدث الأشياء بالفعل ، من يساعد فى ازالة العقبات ، ما هى الأشياء التى يجب ان تنجزلتحقيق الأهداف " .

٢ - الوعى الكامل لدى الأفراد بادارة الجودة الشاملة يتطلب فى معظم الاحيان تغييرات جوهرية فى التفكير والاداء اذا لم يتقبل الموظفون التغيير .

ثقة الموظفين فى الادارة اساس قبول التغيير وتعتمد على أربعة طرق هى :

- الترويج لأهمية قبول التغيير .
- بيان الفوائد والمزايا التى ستتحقق مع التغيير فى مقابل بقاء الوضع الراهن .

- التركيز على النتائج الى جانب الأدوات والوسائل .

- الوضوح والشفافية .

انشاء ثقافة ادارة الجودة الشاملة : تمثل الثقافة التصور التراكمى للطريقة التى تعامل المنظمة بها الأفراد والطريقة التى يتوقعها الأفراد فى تعاملهم مع بعضهم البعض ، وتعتمد الثقافة على أفعال الادارة المتواصلة والثابتة والتى يلحظها الموظفون والموردون والعملاء بمرور الوقت .

تقنيات ادارة الجودة الشاملة:

- تفويض السلطات والمسؤليات معا

- مشاركة وارتباط الموظف

- الابداع والابتكار

- الادارة عن طريق تسجيل النتائج ، فعندما يقاس الأداء يتحسن الأداء وعندما يقاس الاداء ويعلن رسميا فان معدل التحسن تزداد سرعته .

- بناء الفريق : فعندما يعمل افراد كثيرون معا لتحقيق هدف محدد فان نتائج المجموعة الكبيرة سوفتفوق بشكل كبير نتائج المجموعة الصغيرة .

- تطوير مهارات المديرين : لقد تعلمت المنظمات الموجهة نحو انتاج منتجات وخدمات عالية الجودى ان كل المديرين والقادة فيهايحتاجون الى تطوير دورى للمهارات .

■■■

9

التخطيط للجودة الشاملة



•••

تحتوى الادارة الشاملة للجودة على عدد كبير من الأنشطة يقوم بها عدد كبير من الناس على جميع المستويات ، وهذه الأنشطة يجب ان توجه نحو تحقيق ألأهداف الرئيسية للمنظمة وهى تحقيق رغبات العميل والاحتفالظ بمستوى تنافسى جيد ، ومن دون التخطيط تصبح هذه الأنشطة جهودا متنافرة لا تنسيق بينها ، مما يؤدى الى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف .

ويمكن تقسيم تخطيط الجودة الى ثلاث مكوناتٍ هى :

١ ـ التخطيط الاستراتيجى للجودة

٢ ـ تخطيط جودة المنتجات والخدمات

٣ ـ تخطيط جودة العمليات

أولا : التخطيط الاستراتيجى للجودة : ويعنى تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التى تتبع لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجى للجودة التركيز على نواح خارجية وداخلية .

أما النواحى الداخلية فيجب معرفة ما يلى :

- ما المجال الذى يمكن ان نعمل وأن ننافس فيه .
- أين مكامن القوة فينا التى تمكن من المنافسة وأين مكامن الضعف .
- ما الامكانات المطلوب استعمالها .
- ما التطلعات المستقبلية التى يجب ان نستعد من الان لتحقيقها .

اما النواحى الخارجية فتتضمن :

- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية .

- البيئة الاقتصادية المحيطة .

- المنافسين فى البيئة المحيطة .

- البيئة السياسية والتشريعية .

- التطور التكنولوجى الذى يحدث .

ومن خلال معرفة ماسبق داخليا وخارجيا يتم تحديد ما يلى :

١ - كيف يمكن دعم نقاط القوة التى نمتلكها وكيف نعالج نقاط الضعف أونقللها .

٢ - ما أهم عوامل نجاح المنظمة فى تحقيق أهداف الجودة .

٣ - كيف يمكن سد الثغرة بين الامكانات المطلوبة للجودة والامكانات الحالية .

٤ - ما خطط الطوارىء البديلة فى حالة حدوث خطأ .

٥ - ما الأهداف بعيدة المدى (٣ - ٥ سنوات) وما الأهداف السنوية .

٦ - ما مؤشرات النجاح وكيف نقيسه .

٧ - ما مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة .

وغنى عن الذكر انه ما دام ارضاء العميل من أهم الأهداف الرئيسية فان الأهداف الفرعية والخطط التى توضع لتحقيقها والمقاييس الخاصة بتحديد مدى النجاح يجب أن تكون موجهة نحو العميل ومواصفاته ومتطلباته وتوضح القائمة التالية الموشرات لنجاح خطة الجودة :

١ - عائد المبيعات .

٢ - التكاليف الكلية .

٣ - صافى الربح .

٤ - عدد العملاء .

٥ - عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشترين .

٦ ـ نتائج طيبة لاستطلاعات رأى العملاء .

٧ ـ الأجور كنسبة مئوية من المبيعات .

٨ ـ عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين .

٩ ـ عدد شكاوى العملاء .

١٠ ـ سرعة القضاء على أسباب الشكوى .

١١ ـ عدد فرق تحسين الجودة .

١٢ ـ عدد مشروعات تحسين الجودة التى تم اكمالها .

١٣ ـ النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون فى عملية الادارة الشاملة للجودة .

١٤ ـ نسبة التخفيض فى تكلفة النقص فى مستوى الجودة .

١٥ ـ تحسن نظرة العاملين واقتناعهم بنظام الجودة الشاملة .

١٦ ـ تحسن جودة الموردين .

١٧ ـ العائد على المال المستثمر فى ادارة الجودة الشاملة .

وبعد تحديد الأهداف تبدأ الاجراءات التى تتخذ لتحقيق كل هدف منها ويجب اختيار عدد مناسب من الأهداف وتركيزالجهود نحو تحقيقها واستطلاع راى كل وحدة فى المنظمة فى الاجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف سواء كانت هذة الاجراءات على شكل مشروع متكامل أو اجراءات متفرقة .

تخطيط جودة المنتجات والخدمات:

تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف للمنتج أو الخدمة ، وتعرف مستوى الجودة الذى يقبله ويتم ترجمة ذلك الى الملامح والمواصفات التى ترضى المستهلك ، ويلى ذلك تحديد المقاييس والمعايير التى نتعرف بها على مدى النجاح فى توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج . ويمكن الاستعانة بمواصفات المنافسين فى تحديد المواصفة المقبولة لدى المستهلك . والمرحلة التالية هى تحديد العمليات التى تؤدى الى الوصول الى كل مواصفة من مواصفات المنتج او الخدمة .

تخطيط جودة العمليات:

تمثل تلك العمليات الأساليب التى يتم بها التوصل الى المواصفات والخصائص التى يرغبها العميل فى المنتج أو الخدمة ، وهذه العمليات لها ايضا جودتها التى ترضى المستهلك أو لا ترضيه ، فهى اذن ليست بمعزل عنه وعليه يجب أن نأخذ فى الأعتبار رأى العميل ورد فعله عند تخطيط جودة العمليات ، فعلى سبيل المثال اذا قصدت أحد البنوك للحصول على قرض وحصلت على القرض بالسرعة الممنكنة والتى ترضيك الا أن اجراءات عملية القرض كانت مطولة كأن يتكرر ذهابك الى موظف ما او تعاد كتابة بياناتك عدة مرات ، فان ذلك يمثل نقصا فى جودة العمليات بالرغم من توافر جودة الخدمة . ولتوضيح ما سبق نأخذ مثال التعامل مع البنك . فالعميل قد يذهب الى البنك لأيداع أو سحب شيك اونقدى أو لطلب قرض ... .الخ وعندما يختار العميل أحد البنوك ، يطرأفى ذهنه عدة تساؤلات تحدد الاجابة عنها مدى قابليته للتعامل مع هذا البنك أو ذاك .

فى ادارة الجودة الشاملة ينبغى أن نذكر بما يلى :

١ ـ يعتبر التخطيط الاستراتيجى من أهم عناصر الادارة الشاملة للجودة .

٢ ـ التخطيط الاستراتيجى للجودة يعنى نظرة بعيدة المدى لوضع المنظمةبالنسبة الى البيئة المحيطة .

٣ ـ فى التخطيط الاستراتيجى يتم التركيز داخليا على :

- نوع ومجال العمل .
- نواحى القوة والضعف .
- الأحلام التى يرغب فى تحقيقها فى المستقبل .

ويتم التركيز خارجيا على :

- الأوضاع السكانية والنفسية للمستهلك .
- البيئة الأقتصادية
- المنافسين
- البيئة السياسية والتشريعية
- البيئة التكنولوجية

٤ ـ حدد عددا من الفروض المبنية على التحليل الداخلى والخارجى ، ثم بين خطط واجراءات العمل على هذه الفروض و جهز خططا للطوارىء .

٥ ـ حدد العوامل المحققة للنجاح ، وضع أربعة او خمسة أهداف متوسطة المدى ، وثلاثة أو أربعة أهداف قصيرة المدى لكل هدف متوسط المدى وأنشىء نظاما للقياس .

٦ ـ اختر الأهداف التى تتناسب مع متطلبات المستهلك .

٧ ـ انقل تفاصيل الخطة الاستراتيجية الى الوحدات التنظيمية ، واطلب من كل وحدة تحديد مشروع لتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف وتحديد العوامل الحاكمة للنجاح ومؤشراته .

٨ ـ حدد دور الموردين بالنسبة الى خطة الجودة وكيف ومتى يقدمون الدعم لها .

٩ ـ تذكر دائما ان تخطيط جودة المنتجات والخدمات تتطلب بحوثا مكثفة تتعلق بالعميل .

١٠ ـ حدد العميل النهائى والمرحلى للمنتج أو الخدمة وتعرف على متطلبات كل منهم بعناية .

١١ ـ حدد ملامح المنتج أو الخدمة بناء على متطلبات العميل .

١٢ ـ حدد مقاييس لتحديد مدى ملائمة ملامح المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل .

١٣ ـ خطط بعناية لكيفية تطوير المنتج بطريقة فعالة .

١٤ ـ جهز نموذج تخطيط المنتج الذى تدرج فيه رغبات العميل وملامح المنتج المناظرة لكل رغبة واعمل مقارنة مع المنافسين .

١٥ ـ استطلع اراء العاملين من التخصصات المختلفة فى الخطة .

١٦ ـ حدد مستوى جودة العمليات التى ترضى العميل .

كيف تنظم للأدارة الشاملة للجودة:

عندما تقتنع الادارة العليا للمنظمة بجدوى الادارة الشاملة للجودة للأستفادة بمزاياها وتقرر البدء فى انشاء نظام شامل للجودة ، فان اول ما تبدأ به هو التنظيم .

والتنظيم للجودة فى هذه الحالة يتم على ثلاث مراحل هى :

المرحلة الأولى : يتم انشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قياديا عاليا لأتخاذ القرارات واعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الادارة الشاملة للجودة ، ويختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها . ومن المقترح ان يرأس هذا المجلس المدير العام للمنظمة أو نائبه ، ويندرج فى عضويته كبار مديرى التخصصات المختلفة . ان موضوعات الجودة يجب أن تتناولها الادارة العليا فى جميع اجتماعتها وعلى مجلس الادارة ان يجهز الموضوعات المطلوب مناقشتها .

مهام مجلس الجودة : يقوم مجلس الجودة بادارة وتوجيه ودعم عملية الادارة الشاملة للجودة . وسوف يتاكد من ان القرارات المهمة التى تتعلق بالادارة الشاملة للجودة سوف تتخذ وان الموارد المالية والبشرية اللازمة سيتم توفيرها .

مسؤوليات مجلس الجودة:

١ - ينمى ويوجه عملية الادارة الشاملة للجودة .

٢ - ينشىء ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة بالمنظمة .

٣ - يضع نظاما لتحفيز العاملين بالمنظمة للمشاركة فى انجاح الادارة الشاملة للجودة .

٤ - يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التى تقدمها فرق تحسين الجودة .

٥ - يتابع النتائج التى تحققت فى اطار عملية الادارة الشاملة للجودة وينقل هذه النتائج الى من يهمه الامر .

٦ - يقود عملية تخطيط الجودة .

٧ - يشترك فى الاحتفالات التى تقام لتكريم المتميزين فى مجال الادارة الشاملة للجودة .

٨ - يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة وتنفيذه .

٩ - يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة فى مجال الادارة الشاملة للجودة .

١٠ - يتأكد من اشتراك الادارة العليا المباشر فى أنشطة الادارة الشاملة للجودة بما فى ذلك الاشتراك فى البرامج التدريبية للجودة .

١١ - يضع الأهداف السنوية للادارة الشاملة للجودة .

وعلى أعضاء مجلس الجودة أن يقوموا بشكل فردى وشكل جماعى بدعم نظام الادارة الشاملة للجودة ويشتركون بصفة فاعلة فى عملية الجودة بحيث ينجح التطبيق . وجدير بالذكر أنه دون دعم الادارة العليا لن ينجح نظام الادارة الشاملة للجودة .

مدير الجودة وفريق تصميم الجودة:

بعد انشاء مجلس الجودة فانه من الضرورى تعيين مدير للجودة والذى بدوره يؤلف فريقا لتصميم الجودة للعمل تحت قيادته ومجلس الجودة لوضع استراتيجية تطوير نظام الادارة الشاملة للجودة .

ويجب ان تخضع عملية اختيار مدير الجودة لمعايير دقيقة كأن يكون له مهارات قيادية وقدرة فائقة على الاتصالات وادارة المشاريع الكبرى وتكون لدية رغبة قوية واقتناع قوى بتحسين الجودة وارضاء المستهلك .

ويتشكل فريق تصميم الجودة من ٦ ـ ٨ افراد من مستوى الادارة الوسطى بالمنظمة ومثل مدير الجودة يجب ان يتصف افراد الفريق بالمهارات القيادية ومهارات الاتصال ، ومن اهم واجبات فريق تصميم الجودة ما يلى :

١ ـ دراسة مفاهيم الادارة الشاملة للجودة وتطبيقاتها

٢ ـ اعطاء توصيات بمدى امكانية تطبيق الادارة الشاملة للجودة

٣ ـ فى حالة الموافقة على تطبيق الادارة الشاملة للجودة يقترح خطة ابتدائية ومن مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الادارة الوسطى حيث انهم يستطيعون أن يحفزوا زملائهم على المشاركة فى تطوير النظام والاستفادة من خبراتهم حتى يتحقق التزام الجميع بمفهوم الادارة الشاملة للجودة .

ومن المقترح ان يبدأ فريق تصميم الجودة عمله بعقد مؤتمر لمدة يومين ، يحضر مجلس الجودة لساعات الأولى منه لمراجعة وتأكيد مهمة المجلس ومهمة فريق تصميم الجودة . وباقى اليوم الأول يخصص لعقد ندوة عن أسلوب ادارة التغيير الشامل يحاضر فيه خبير استشارى من خارج المنظمة يتناول اسلوب بناء فريق العمل ، أما اليوم الثانى فيقوم فيه الفريق بمساعدة الاستشارى بتخطيط كيفية تنفيذالجزء الأول من المهمة .

المرحلة الثانية : بعد ان يقوم فريق الجودة بتصميم واختبار نظام الا دارة الشاملة للجودة ، وتوافق عليه الادارة العليا ممثلة فى مجلس الجودة ، تلك المهمة التى قد تستغرق عاما كاملا أو اكثر تبعا لحجم المنظمة والموارد المتاحة ومدى كفاءة فريق تصميم الجودة ، بعد ذلك كله ، فانه ينبغى ان تبدأ كل وحدة رئيسية فى المنظمة فى تشكيل مجلس جودة او فريق قيادى للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة للمنظمة ولكن على مستوى الوحدة على أن يقود الفريق القيادى مدير الوحدة .

ومن أهم واجبات الفريق القيادى للجودة فى وحدة من الوحدات ، العمل على تطبيق نظام الادارة الشاملة للجودة فى الوحدة التى يمثلها ، والخطوة التالية هى اختيار احدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذى تم تصميمه من خلال فريق تحسين الجودة مع وجود منسق بين هذه الفرق .

المرحلة الثالثة : فى حالة الاقتناع بنجاح التطبيق فى الوحدة التجريبية يتم تكوين فرق لتحسين الجودة فى باقى الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة ، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم الادارة الشاملة للجودة ، ويستمر هذا التنظيم فى المستقبل .

ويتضح من هذا التنظيم ان ادارة الجودة لها دور محدود فى ظل نظام الادارة الشاملة للجودة بينما الدور الرئيسى هو لفرق تحسين الجودة فى الوحدات والأقسام التى يجب ان تشعر انها تمتلك نظام الادارة الشاملة للجودة

عند التنظيم للجودة يجدر بنا أن نتذكر ما يلى :

١ - التنظيم للجودة يتم من خلال هيكل تنظيمى يتطور على ثلاث مراحل

٢ - فى المرحلة الأولى يتم انشاء مجلس للجودة من مستويات الادارة العليا

٣ - يتم اختيار مدير الجودة وفريق لتصميم الجودة بحيث يكون أعضائه من رجال الادارة الوسطى .

٤ - مهام فريق تصميم الجودة : دراسة الجودة الشاملة ، التوصية بمدى الملائمة والحاجة الى تطبيق نظام الادارة الشاملة للجودة .

٥ - فى المرحلة الثانية يتم انشاء فريق قيادى للجودة فى كل وحدة أو قسم واختيار احدى الوحدات لتكون وحدة تجريبية لتجربة واختيار تطبيق نظام الادارة الشاملة للجودة وذلك بتكوين فرق لتحسين الجودة وتعيين منسق لهذه الفرق .

٦ - فى حالة نجاح التجربة تعمم فرق تحسين الجودة فى باقى الوحدات مع وجود منسق للفرق فى كل وحدة .

وعلينا ان نتذكر بانه على الادارة العليا ان تقدم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال :

التدريب - اعداد قادة الفرق - اعداد منسقين - المعاونة فى تشخيص المشكلات - متابعة أعمال فرق تحسين الجودة - الاحتفاء بالفرق التى تنجح فى حل المشكلات والاعتراف بفضلها - تخصيص موازنة لكل مشروع - اعطاء فسحة من الوقت الذى يكفى لتنفيذ المشروع - تناول المشكلات بأعصاب هادئة وترتيب اولوياتها- عدم التدخل بشكل مكثف فى اعمال فرق تحسين الجودة . وعلينا ان نتذكر ايضا أن الفوائد التى تتحقق من مشروعات تحسين الجودة تكون على شكل ارضاء للعميل وتخفيض فى تكلفة الانتاج وموقف تنافسى أفضل .

دليل الجودة:

كيف يعد دليل الجودة : لا شك فى ان كل منظمة انتاجية أو خدمية عليها ان تظهر للجميع ، داخلها وخارجها ، أن لديها نظاما على درجة عالية من الكفاءة والجودة . يرتبط ارطباطا وثيقا بالمنتجات أو الخدمات التى تقدمها .

المتطلبات التى يجب توفرها قبل اعداد دليل الجودة :

١ - يجب أن يشعر الجميع بالحاجة الى دليل الجودة .

٢ - يجب أن يكون الدليل بمشتملاته مقبولا لدى أعلى المستويات فى المنظمة .

٣ - يجب أن ينظر الى الدليل على انه وثيقة للسياسات ، توضح سياسة الجودة فى المنظمة وكيفية تنفيذها . وذلك أنه قبل اعداد دليل الجودة يجب ان تكون هناك سياسة متفق عليها للجودة ، أو يتم ارساء تلك السياسة قبل اعداد الدليل .

٤- يجب ان يبنى دليل الجودة على شعار " الجودة مسئولية الجميع " بل يجب ان يسهم الدليل فى تنمية هذا الشعار وجعله حقيقة واقعة .

٥ - يجب ان يضع القائمون على اعداد وتجميع دليل الجوده فى اعتبارهم أن دليل الجودة قد يحتاج الى تعديل وتحديث من آن لآخر .

محتويات دليل الجودة:

تختلف محتويات دليل الجودة من منظمة الى اخرى ، الا ان أدلة الجودة لا بد أن تشترك فى المحتويات الآتية :

١ ـ درجة السرية .

٢ ـ نص سياسة الجودة .

٣ ـ قائمة المحتويات (الفهرس) توضح القائمة الموضوعات وأرقام الصفحات ويتبع فيها قواعد التصنيف التى تيسر استخدام الدليل .

٤ ـ قائمة التوزيع .

٥ ـ مسئولية حائزى دليل الجودة بالنسبة الى التحديث صلب الدليل .

٦ ـ يقسم صلب الدليل الى أقسام تتعلق بمجالات نظام الجودة المختلفة وتغطى جميع جوانب المنظمة وكنموذج مقترح يتكون صلب الدليل من الأقسام الآتية :

القسم الأول : تعريفات .

القسم الثانى : التنظيم .

القسم الثالث : توصيف الوظائف .

القسم الرابع : تخطيط وتوثيق الجودة .

القسم الخامس : الشراء .

القسم السادس : علاقات الموردين .

القسم السابع : المخازن .

القسم الثامن : التصنيع .

القسم التاسع : المعايرة .

القسم العاشر : الفحص والقياس والاختبار .

القسم الثانى عشر : التكاليف المتعلقة بالجودة .

القسم الثالث عشر : معلومات مرجعية .

■■■

10

إدارة الجودة الشاملة في المستـشـفـيـات

إدارة الجودة الشاملة

•••

إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات الحكومية:

يجادل البعض بأن إدارة الجودة الشاملة حكر على القطاع الخاص . وذلك لتوفر عنصر المنافسة عند تقديم الخدمة للمستفيدين . إن معظم العاملين والمراقبين لأداء مستشفيات الحكومة مصابون بإحباط بسبب سوء سمعتها فيما يتعلق بالجودة .

وبسبب عدم الكفاءة التى يلحظونها والتى يعايشونها يومياً .

إن جاذبية وإغراء إدارة الجودة الشاملة يكمن فى أنها تقدم طريقة لبعث روح النشاط فى المستشفى وعملها . كما تؤدى إلى تحسين أدائها . فتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات الحكومية لا يتطلب موافقة من الحكومة أو زيادة من الميزانية للعمل بطريقة أكثر براعة . ذلك أن أى مدير فى أى مستوى إدارى من الممكن أن يطبقها فى منظمته .

صحيح أن بعض الجهات الحكومية قد بدأت من زمن ليس بالقصير بالاهتمام بالانتاجية ونوعية الخدمات التى تقدمها لمواطنيها سعياً نحو تحقيق الرضاء . ولكن هذا الاهتمام لم يجد ترجمة حقيقية له فى الواقع إلا فى بعض البرامج المحدودة والتى لم تدم طويلاً . وتجارب للإصلاح الإدارى لم تحقق المنشود منها وبعض البرامج التدريبية الموجهة للموظفين العاملين محدودى الفعالية . ومن ثم شعرت المنظمات العامة ، ومنها المستشفيات ، بالحاجة إلى تبنى الأساليب التى أثبتت فعاليتها فى تحسين إنتاجية القطاع الخاص . ومنها مداخل إدارة الجودة الشاملة فى إطار اهتمام هذه المستشفيات بجودة الخدمات التى تقدمها .

إن ما يجب إدراكه فى هذا المجال أن تعديل مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتدرج فى تطبيقه يعتبر من الخطوات الضرورية للتطبيق الناجح فى قطاع المستشفيات . وقد أشارت كثير من الدراسات والبحوث إلى نجاح تطبيق هذا المفهوم فى مختلف مؤسسات القطاع العام وخصوصاً المستشفيات . حيث إن الحكومات المحلية أصبحت تواجه الظروف نفسها التى دفعت القطاع الخاص إلى التوجه نحو الجودة . والمتمثلة بالضعوطات المالية والرغبة فى تحسين الخدمات المقدمة للجمهور ، بالإضافة إلى الرغبة فى كفاءة التنظيم .

أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية فى مستشفيات وزارة التعليم العالى على مفهوم التدريب : Training حيث اختلف علماء الإدارة فى تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة . ولتوضيح مفهوم التدريب نورد فيما يلى بعض أهم التعاريف الواردة فى الدراسات الأكاديمية لعلماء الإدارة :

" التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدى لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" .

وبتعريف ثانٍ : التدريب هو " الوسيلة الفعالة التى تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات فى معلومات وخبرات وطرق وآراء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسى فى تحقيق أهداف الأجهزة التى يعملون فيها" .

والتدريب هو " تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص فى أدائهم " .

من خلال التعاريف السابقة للتدريب يتضح لنا أن :

١ - التدريب نشاط مخطط منظم ومستمر بهدف رفع قدرات الفرد وإمكاناته .

٢ - التدريب يؤدى إلى تعديل معلومات الفرد وخبراته وتغيير فى سلوكه واتجاهاته بما يحسن أداءه وجودة عمله .

٣ - يؤدى التدريب إلى إكساب الفرد الخبرات الجديدة والمهارات اللازمة لتحسين عمله من جهة وتحسين أداء المنظمة من جهة أخرى ، نتيجة رفد المنظمة بالأفراد الأكفاء القادرين على

التأقلم مع طبيعة والأعمال ظروفها التى يؤدونها ، وهو ما تسعى إليه المنظمات الحديثة أى الارتقاء بأعمالها بما يسهم بإدخالها فى سجل الجودة .

وبذلك يمكن القول : إن التدريب هو نشاط منظم ومستمر ومبنى على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد فى مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بآن واحد .

ويعد التدريب فى المستشفيات الجامعية الجانب العملى للدراسة فى هذا المجال فهو نشاط منظم ومستمر يهدف إلى تدريب الطلاب والدارسين على العمل الطبى والتمريضى ، وتزويد العاملين فى المستشفى بمختلف فئاتهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقديم خدمات طبية ذات جودة عالية .

أهمية التدريب : عُد التدريب اللغة الحديثة للتعليم والتطوير والأداء وأصبح اختياراً استراتيجياً فى منظومة استثمار الموارد البشرية .

والتدريب هو الوسيلة الفعالة للارتقاء بعمل المنظمة وجودة إنتاجها وخدماتها . ولا يعد امتلاك التقنية الحديثة هو المقياس لنجاح المنظمة ، ففى مجال الخدمات الصحية لا يجوز قياس تطورها بالتوسع فى المرافق العلاجية والصحية ، وبإمدادها بالأجهزة والمستلزمات الحديثة فقط بل يستكمل ذلك بمستوى الأداء البشرى للأطباء والفنيين والفرق الطبية المساعدة ، ويظهر ذلك كمخرج أساسى من مخرجات التدريب والتعليم الطبى المستمر من خلال برامجه الفعالة .

وتزداد أهمية التدريب فى العمل الصحى لأسباب عديدة أهمها : الاتساع الدائم فى الخدمات الصحية فكل يوم هناك ما هو جديد من حيث أساليب العمل والتخصصات الطبية ، والتغيير الدائم فى ظروف العمل ، وكثرة المشكلات ، حيث يتصف العمل الصحى بالحيوية والحساسية العالية . وقد ترتفع نسبة المشاكل التى تصادف العاملين فى هذا القطاع بمختلف فئاتهم ونوع أعمالهم ، وتلافى هذه المشاكل يكمن فى التدريب والتعليم الطبى المستمر الذى يتم من خلاله تدريب الأطباء على كل ما هو جديد فى عالم الطب .

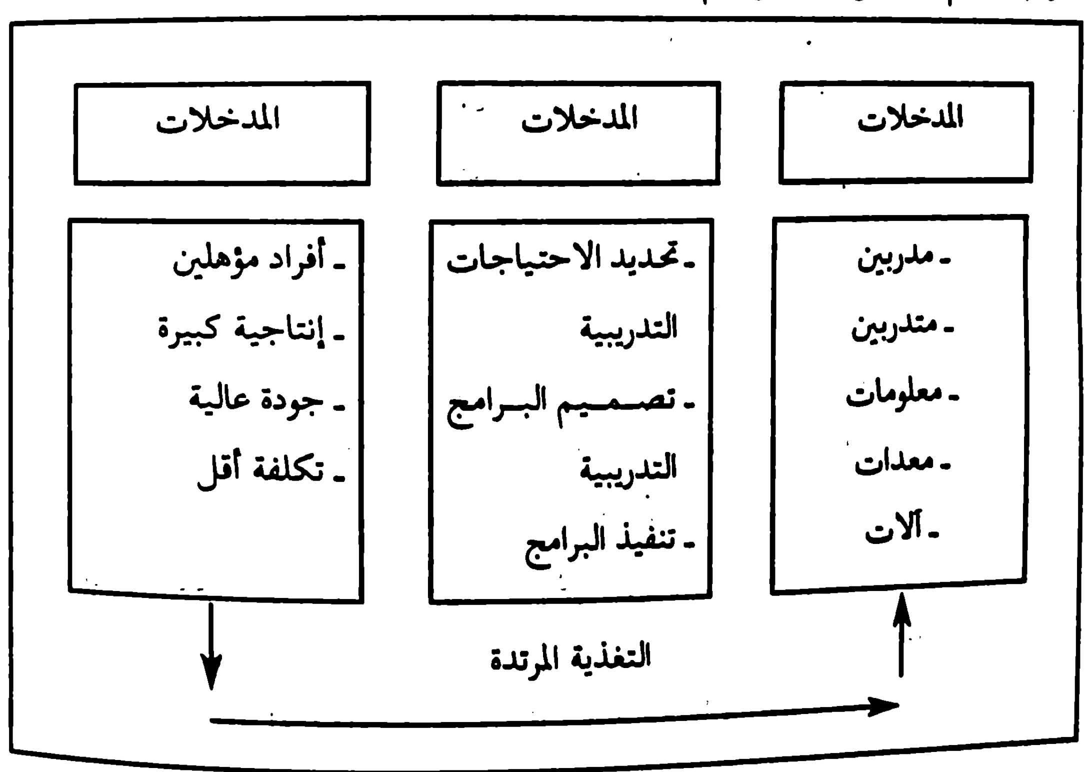
هذا وتتوافر إمكانية التدريب والتعليم فى المستشفيات الجامعية والتخصصية أكثر من غيرها من المستشفيات . ويرجع ذلك إلى إمكانية هذه المستشفيات المادية والبشرية والتجهيزات اللازمة لعملية التدريب .

وتختلف البرامج التدريبية التى تتم فى المستشفى الجامعى باختلاف الفئات المستهدفة ، فهناك برامج تدريبية للسنوات الأخيرة لطلاب كلية الطب ، ولطلاب الدراسات العليا ، وللكادر التمريضى ، وللكادر الإدارى .

المبادئ العامة للتدريب : وضع علماء الإدارة مجموعة من المبادئ الأساسية التى من خلالها يمكن تحقيق أهداف العملية التدريبية وهذه المبادئ نوردها بإيجاز فيما يلى :

١ ـ حتمية التدريب واستمراريته : فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير والتغيير ، وهو حاجة أساسية لأى منظمة لتطوير كوادرها البشرية ، وهو " يبدأ مع التعيين ولا ينتهى إلا مع التقاعد " .

٢ ـ التدريب نظام متكامل : فهو نشاط غير عشوائى بل هو متكامل بمدخلاته وأنظمته ومخرجاته من جهة ، ومتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل رقم (١) :



الشكل رقم (١) التدريب نظام متكامل

المصدر : ساعاتى ، أمين ، إدارة الموارد البشرية ، ص ٨٠ .

٣ ـ التدريب نشاط متغير ومتجدد : نظراً لتجدد وتغيير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا ، لابد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه .

٤ـ التدريب نشاط إدارى وفنى : فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوافر فيه شروط العمل الإدارى من وضوح فى السياسات والأهداف والخطط والبرامج . . . ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فنى يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية فى مجال التدريب .

٥ ـ للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية : من حيث التدرج فى العملية التدريبية ، وربط التدريب بحوافز مادية ومعنوية ، ومراعاة التفاوت بين المتدربين ، والاهتمام بالتطبيق العملى ، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب ، وتشجيعهم على التشاركية ، وأخيراً ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقية .

مراحل العملية التدريبية : عند التخطيط للعملية التدريبية لابد من مراعاة التسلسل فى عملية التخطيط ، حيث تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: Trining Trends

تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلى من قبل الأفراد العاملين . أى أن الاحتياج التدريبى هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التى يتمتع بها الفرد القائم بالعمل . ويظهر الاحتياج التدريبى نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهة كالانتقال والترقية ، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديد . وتطرأ على المنظمة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتناء تكنولوجيا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة . . ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغى أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة المعنية . وتعد هذه الخطوة حجر الأساس فى تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد فى تحديد أهداف البرنامج التدريبى ومحتوياته ، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين ، وأساليب تقويم البرامج التدريبية . ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال ، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية . ولذلك عند تحديد الاحتياجات التدريبية

للفئات المتدربة فى المستشفى يجب الأخذ بالحسبان تطور المهن الطبية وازدياد دقة التخصص الطبى ، وتجديد الأجهزة وتطويرها ، كما أن إضافة رأس مال بشرى جديد إلى المستشفى يستدعى إقامة دورات تدريبية مستمرة

٢ ـ تصميم البرامج التدريبية : إن عملية تصميم البرنامج التدريبية هى عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التى تشكل محتوى البرنامج التدريبى على ضوء أهداف التدريب التى تشكل انعكاس الاحتياج التدريبى المحدد مسبقاً . وعند تصميم البرنامج التدريبى يجب اعتماد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية :

(أ) تحديد أهداف البرنامج التدريبى .

(ب) تحديد موضوعات البرنامج التدريبى .

(ج) تحديد المواد التدريبية وتجهيزها .

(د) تحديد أساليب التدريب .

(هـ) تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية .

(و) تحديد الزمان والمكان .

(ز) اختيار المدربين .

(ح) اختيار المتدربين .

(ط) تقدير موازنة التدريب .

٣ـ تنفيذ البرنامج التدريبى : وهو يمثل التطبيق العملى لما تم سابقًا ، حيث تتحدد عملية التنفيذ فى ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتى تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتدرب . وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها :

ـ التوقيت : موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع الزمن المخصص على الموادالتدريبية .

ـ المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب .

- الإشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز إدارى قادر على تنظيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية .

- قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً فى نجاح عملية التنفيذ .

وبذلك نرى أن هذه الخطوة هى التطبيق العملى لما تم التحضير له ، ونجاح البرنامج التدريبى يتوقف على التنفيذ السليم والعلمى لخطوات العمل التدريبى ، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبى وهو سد تلك الفجوة فى معلومات المتدربين .

٤- تقويم العملية التدريبية : تعرف عملية التقويم بأنها عبارة عن تلك" الإجراءات التى تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب فى تغييرهم ، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين "وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى :

- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها فى البرنامج التدريبى .

- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبى .

- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية .

- تقرير إمكانية الاستمرار فى البرنامج أو تغييره .

- تحسين برامج التدريب وتطويرها .

- الجودة الشاملة فى التدريب وأثرها فى تحسين جودة الخدمات الصحية :

الجودة فى التدريب هى ما يعبر عنها المتدرب بمقياس الرضا بما يعنى الوصول إلى خدمات تدريبية ذات مستوى يحقق رغبات المتدربين وطموحاتهم وأهدافهم وتشبع حاجاتهم الفعلية للتدريب .

وتعد جودة التدريب أفضل ضمان لتحسين جودة الخدمات الطبية ، فتحسين الجودة فى العملية التدريبية يؤدى إلى رفع كفاءة الأداء التدريبى لإدارة التدريب ، مما يؤدى إلى نوع من

التكامل بين ما يتعلمه المتدرب وبين ما يحتاج إليه فعلياً فى تطوير أدائه وتحسين قدراته مما يزيد من فاعلية التعليم والتدريب . وعملياً التدريب يؤدى إلى تحسين الأداء وتقليل الأخطاء ، وأداء العمل على نحو صحيح من المرة الأولى ، وهذا يؤدى إلى تخفيض التكاليف مما يعد أمراً مهمًا فى مجال الخدمات الصحية ، حيث إن تكاليف العلاج والتمريض والإقامة وإشغال السرير تزداد فى حال نقص الخبرة الطبية والتمريضية ، علماً بأن جودة الخدمات الطبية غير محددة المعالم وتتأثر بأمور كثيرة .

ويعتمد نجاح مجهودات تحسين الجودة أساساً على العنصر البشرى ، ومن هنا تأتى أهمية دور إدارة التدريب فى تبنى أى تغيير من شأنه الإسهام فى تطوير الجودة وتحسينها ، على اعتبار أن التدريب ينصب أساساً فى إطار تحسين وتنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشرى .

وقد اختلف تعريف الجودة باختلاف استخدامها والجهة التى تعبر عنها . ومن خلال مراجعة الدراسات والأبحاث التى اهتمت بهذا الموضوع نستطيع تعريف الجودة بأنها خطوة رائدة نحو تحسين الأداء للوصول إلى تحقيق مقاييس عالمية يتم من خلالها تلبية حاجات الزبائن بمختلف فئاتهم ، وبما يحقق إشباع هذه الرغبات وتحقيق أهداف المنشأة سواء كان ربحاً مادياً أو معنوياً .

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM خير سبيل لتحقيق هذه الأهداف ، حيث ورد فى تعريف المنظمة البريطانية للجودة BQA أن " إدارة الجودة الشاملة هى الفلسفة الإدارية للمؤسسة التى تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع معاً " .

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها" فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل أفراد المنظمة بغية تحقيق قيمة مضافة لتحقيق رضى زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم" .

ولا يتوقف تطبيق الجودة الشاملة على النشاط الصناعى فحسب بل يمتد ليشمل قطاع الخدمات ، ولا سيما القطاع الصحى حيث أصبح هذا المدخل موضوعاً بارزاً فى أبحاث الرعاية الصحية . وقد وردت عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة فى مجال الخدمات الصحية فهي : " صفة الرعاية التى يتوقع من خلالها الارتقاء بمستويات تحسين حالة المريض الصحية بعد أن يؤخذ فى الحسبان التوازن بين المكاسب والخسائر التى تصاحب عملية الرعاية فى جميع أجزائها " .

ويمكن أن تعرف الجودة الشاملة فى هذا المجال حسب دور كل فرد فى المؤسسة الصحية :

- فبالنسبة للطبيب تعنى تطبيق أحدث البرامج العلاجية المعتمدة على التكنولوجيا الطبية .

- وبالنسبة للإدارى تعنى تقديم أفضل مستوى للخدمة بأسعار مناسبة مع توفير الخدمة لأكبر عدد من المراجعين .

وبذلك يمكن صياغة تعريف شامل للجودة الشاملة فى الخدمات الصحية : هي ذلك الأسلوب الذى يتم من خلاله تقديم خدمات طبية ذات فعالية عالية باستخدام برامج علاجية حديثة بمساعدة الأجهزة الحديثة ، وبالاعتماد على مقاييس ومعايير عالمية للوصول إلى أفضل خدمة وبأنسب الأسعار ، وصولاً إلى تحقيق إشباع كامل لرغبات المراجعين وتوقعاتهم .

وقد ازداد الاهتمام بجودة الخدمات الصحية نتيجة لارتفاع تكاليف هذه الخدمات ونتيجة الحاجة إلى التخصص الطبى الدقيق ، وزيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات الصحية الحديثة ، إضافة إلى زيادة الوعى لدى المستفيدين من هذه الخدمات واهتمامهم بعنصر الجودة . كما أن إدارة الجودة الشاملة تساعد المستشفيات فى تحديد المعايير المناسبة لضمان الجودة ، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ، لاسيما المستشفيات العامة التى تعد مرآة للمستوى الحضارى الذى وصلت إليه الدولة ، والتى تتولى تقديم مزيج متنوع من الخدمات العلاجية والوقائية والتعليمية والتدريبية والبحثية ، وبذلك فهى تسهم فى رفع المستوى الصحى للبلاد .

ويعد تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية للمريض من الوظائف الأساسية للمستشفى وهو أمر مرتبط بتوافر حسن التدبير التقنى للرعاية الطبية المتعلق بتطبيق العلوم

التكنولوجية الطبية وحسن العلاقة المتبادلة بين مقدمى الخدمة الطبية والمستفيدين منها وملاءمة كميتها للمرضى دون زيادة أو نقصان وبما يضمن تحقيق المنافع الصحية .

وتختلف إدارة الجودة الشاملة فى المنشآت الصحية عن غيرها فى المنشآت الأخرى من حيث قبول مستوى أقل من الأداء وخاصة فى المجال الإكلينيكى ، وذلك كون حدوث أى خطأ طبى قد يؤدى إلى عواقب وخيمة مادية ومعنوية ، ولذلك لابد من توافر برامج جودة ذات مستوى عال يحول دون حدوث هذه الأخطاء . وهنا يأتى دور إدارة التدريب فى تبنى تطبيق مدخل الجودة الشاملة من خلال التعرف والإدراك العميق لمحتوى إدارة الجودة الشاملة ، وتحديد المهارات والاتجاهات الضرورية والمرغوبة للإسهام فى تطبيق جيد وفعال لهذا الأسلوب . كما يجب أن تسعى إدارة التدريب إلى توفير الثقافة الكافية حول مجهودات تحسين الجودة ، وأن تعمل على تطوير خططها بما ينسجم وواقع الجودة الشاملة ومتطلباتها ، والعمل على ربط البرامج النظرية بالتطبيق العملى وهو محور إدارة الجودة الشاملة .

ولكى تتمكن إدارة التدريب من اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة عليها أن تمارس دوراً جديداً تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لعملية تعديل أو تغيير الثقافة السائدة فى المستشفى ، والاهتمام بالعملية التدريبية من خلال اقتناء كل ما هو حديث فى مجال التدريب وتقنياته ، وبالتالى فإن اختيار المستشفى لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يحولها إلى منظمة تعليمية تقدم خدمات عالية الجودة وفى وقت أقل ، وبما معناه أن جودة العملية التدريبية تنعكس فى هيئة منتجات وخدمات عالية الجودة .

اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة كنظام فى التدريب : إن تطبيق مدخل الجودة الشاملة ينطلق من أحد أقسام المستشفى وبمرور الزمن يتم انتشاره إلى جميع الأقسام ، حيث تشجع إدارة الجودة الشاملة عملية التكامل بين مختلف الأقسام لكى يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الطبية ، وجودة الخدمات المساندة ، وجودة النظام الإدارى وبما أن التدريب هو من الأنشطة الرئيسية فى المستشفى الجامعى الذى يقدم خدمات تدريبية للعاملين فى المجال الطبى بمختلف اختصاصاتهم فهو يعد النواة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ولنشر ثقافة الجودة فى

المستشفى ، حيث يهدف هذا المدخل إلى إنجاز العملية التدريبية بكفاءة وفعالية عاليتين من خلال اعتماده على مكونات النظام الأساسية (مدخلات - عمليات - مخرجات) :

١ - المدخلات : وتعتمد على كفاءة تحديد الاحتياج التدريبى السابقة بالأساليب الأكثر فاعلية والتى تمكن من تحديد أوجه القصور فى الأداء .

٢ - العمليات : وهى تستخدم المدخلات فى التعامل مع مكونات العملية التدريبية وهى : الأفراد العاملين فى مجال التدريب ، وموضوعات برامج التدريب . وأساليب التدريب ومساعدات العملية التدريبية . وبيئة التدريب التى تلعب دوراً مهمًا فى استثمار العناصر السابقة .

٣ - المخرجات : وتتمثل فى نتيجة التفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات ، والوصول إلى خدمات ومنتجات تحقق رضا المتدربين ورغباتهم وبحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات للنظام من جديد تسهم فى تطوير العملية التدريبية وهكذا . . . .

هذا وقد أعدت دراسة ميدانية على عينات مختلفة من المدربين والقائمين على التدريب وكذلك المتدربين من طلاب الدراسات لدراسة أثر التدريب على تحسين الخدمة الصحية بالمستشفيات وتم تحليل نتائج الاستبيانات تحليلاً إحصائيًا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نعرضها باختصار فيما يلى من صفحات . (ويمكن لمن يرغب فى تفاصيل أكثر عن التحليل الإحصائى لنتائج الدراسة الرجوع إلى الطبعة الأولى من الكتاب فى الباب الخامس من ص ٨٣ إلى ص ٩٩) .

استنتاجات الدراسة:

من خلال ما سبق نتوصل إلى ما يلى :

١ - لا يراعى القائمون على العملية التدريبية بعض المبادئ العلمية لعملية التدريب :

- فيما يتعلق بالاستمرارية فى التدريب ، حيث ، تبين أن معظم العاملين فى الكادر التمريضى والإدارى فى المستشفى لا يخضعون لدورات تدريبية بعد الالتحاق بالعمل . أما بالنسبة لطلاب الدراسات العليا فيعد تدريبهم مستمراً بحسب طبيعة دراستهم .

- عدم مراعاة التجديد والتطوير فى أنشطة التدريب وأساليبه .

- الاعتماد على أسلوب محدد فى التدريب . ويعد التطبيق العملى هو الأسلوب السائد فى المستشفى .

- عدم توافر الشروط العلمية فى أماكن التدريب وتجهيزاتها ، وقواعد السلامة المهنية .

٢ - فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية فإنه رغم وعى الإدارة بأهمية هذا المبدأ فإنه لايتم تطبيقه على نحو علمى .

٣ - إن عملية التقويم للمتدربين عملية غير كاملة حيث تقتصر على التقويم البعدى أى بعد انتهاء التدريب .

٤ - يمتلك المدربون الخبرات اللازمة فى التدريب ، إلا أن المستشفى يعانى من مشكلة التفريغ التام للمدربين حيث إن معظمهم مدرسون فى الجامعة إضافةً إلى عملهم الخاص .

٥ - من نتائج الدراسة تبين أن جودة التدريب تنعكس إيجابياً على جودة الخدمات الطبية المقدمة فى المستشفى ، فقد أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى إلى تحسين جودة الخدمات التى يقدمونها فى المستشفى .

٦- إن خطة المستشفى لتطوير خدماتها تحتاج إلى تدعيمٍ وتحسينٍ أو اعتماد خطة أفضل (كاعتماد مدخل الجودة الشاملة) .

٧ - لا يعتمد المستشفى فى خدماتها التعليمية والتدريبية والطبية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما أنه لا يتم إجراء تحولات باتجاه تبنى هذا المدخل حالياً . ودلت نتائج الدراسة على وجود مجموعة من العوائق لا تساعد على اعتماد هذا المدخل منها :

- عدم توافر الاختصاصات الطبية اللازمة كافة .

- عدم توافر التجهيزات العلمية والطبية الحديثة كافة .

- موقع المستشفى غير مناسب فى وسط المدينة حيث الضجيج والازدحام يعرقل تقديم الخدمات الطبية بالجودة المناسبة وفى الوقت المناسب .

٨ ـ عدم توافر البرامج التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة والجودة الشاملة فى الخدمات الطبية والتدريبية فى المستشفى .

٩ ـ لوحظ أثناء الدراسة كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد وهذا يؤثر فى جودة العملية التدريبية والطبية التى سيقدمها المتدربون .

التوصيـــات:

١ ـ الاستمرارية فى التدريب ولاسيما للكادر التمريضى الذى يؤثر بوضوح فى نوعية الخدمات الطبية وجودتها ، وكذلك بالنسبة للأطباء الالتزام ببرامج التدريب والتعليم الطبى المستمر .

٢ ـ الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمى ، وذلك من خلال الاعتماد على الوسائل العلمية المساعدة فى تحديد هذه الاحتياجات التى تشكل أساس التخطيط للعملية التدريبية .

٣ ـ توفير جميع العوامل المناسبة لتطوير العملية التدريبية واستدراك النواقص التى تظهر أثناء التنفيذ للبرامج التدريبية .

٤ ـ ربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية سيؤدى إلى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين والمتدربين .

٥ ـ إعداد البرامج التدريبية والتثقيفية التى توضح مفهوم الجودة ، ونشر ثقافة الجودة لدى العاملين كافة فى المستشفى ، والعمل على إيجاد قسم لمراقبة جودة الخدمات التدريبية والطبية فى المستشفى يتولى وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة فى خدمات المستشفى التدريبية والطبية ومراقبتها وقياس نتائجها ، وتنظيم الدورات التدريبية الخاصة بنشر ثقافة الجودة وتوضيحها .

٦ ـ العمل على البدء بإجراء التحولات اللازمة باتجاه تبنى مدخل الجودة الشاملة فى المستشفى على نحو عام وفى التدريب خاصة من خلال تشكيل الدوائر الخاصة بالجودة ، وإعادة الهيكلة كضرورة ملحة تقتضيها ظروف العصر ومعطياته .

٧ ـ اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة فى التدريب بوصفه النواة التى يتم من خلالها تدريب الكوادر العاملة فى المستشفى وتأهيلهم وذلك من خلال تحديد مراحل العملية التدريبية التى هى بحاجة إلى تحسين والتخطيط لكل مرحلة بمشاركة عناصر العملية التدريبية كافة ، ثم العمل على تدريب المدربين والقائمين على التدريب على أساليب تطبيق هذا المدخل . وهم سينقلون هذه المعلومات إلى المتدربين لاعتمادها فى عملهم . ثم يجب العمل على قياس نتائج هذه العمليات وتأثيرها فى مستوى جودة التدريب فى المستشفى خاصة وعلى جودة الخدمات الطبية عامة ، وتوثيقها فى حال كانت إيجابية الأثر لاعتمادها وتعميمها . وهكذا يتم تحسين تدريجى لعملية التدريب باتجاه تبنى مدخل الجودة الشاملة فى التدريب والتعليم لتكون نواة لتطبيق هذا المدخل فى المستشفى محل الدراسة بأقسامه كافة .

٢.٧ تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الصحية:

وضع د . دونالدو بيرودیك Dr. Berwick Donld عشرة نقاط استوحاها من نظريات الرواد فى الجودة الصناعية (جوران ، كروسبى ، ايشيكاوا) لتناسب إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الصحية :

١ ـ المؤسسات الصحية بحاجة إلى تعريف أوسع وأشمل للجودة من المؤسسات الإنتاجية .

٢ ـ الإدارة العليا فى المؤسسة الصحية هى المحرك الرئيسى لتطبيق الجودة .

٣ ـ الاستفادة من البيانات الكثيرة المتوافرة فى المؤسسات الصحية وتطوير عملية جمع البيانات لتطوير العمل .

٤ ـ إن استخدام أدوات ووسائل تحسين الأداء مثل المعايير والتدقيق ووضع لوائح الفحص والاطلاع على التجارب العملية والتحليل العلمى للعمل أساسى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسة الصحية .

٥ ـ لفرق العمل دور هام عند البدء بتطبيق هذا النظام الإدارى من أجل فهم العلاقات بين العمليات وتوضيح التغيرات اللازمة لتبسيط الإجراءات وتحقيق الهدف من العمل بأبسط طريقة ممكنة .

٦ ـ تساعد وسائل تحسين الجودة فى مجال الخدمات الصحية على تحديد المشكلات مما يمكن فريق العمل على تحليل العمليات وفهمها وهذا يؤدى إلى أداء أفضل .

٧ ـ ضرورة إشراك الأطباء فى عملية التحسين رغم انشغالهم فى عملهم التخصصى لأهمية دورهم المباشر فى تقديم الخدمة الصحية .

٨ ـ عدم إهمال التكلفة الناتجة عن تدنى مستوى الجودة أو غيابها (الهدر ، إعادة العمل . عدم الموثوقية ، تعقيد الإجراءات ، تداخل المهام) والتركيز على الوفر الناتج عن تطبيق برنامج النوعية للجودة .

٩ ـ التأكيد على أهمية التدريب لكافة مستويات العاملين بما فى ذلك المديرين وفرق العمل .

١٠ ـ الاهتمام بتحسين الإجراءات الإدارية والخدمات المساعدة بشكل متزامن مع التحسين فى الأمور الأخرى .

■■■

محتويات

• مقدمة ٥

▪ اهمية إدارة الجودة الشاملة ١٣

• معوقات إدارة الجودة الشاملة ١٦

• التطوير المؤسسى ٢١

▪ إدارة الجودة الشاملة والقيادة ٢٧

• النموذج المناسب للقائد ٣٠

• النواحى القانونية والمسئولية ٣٣

▪ إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية ٣٧

• عوامل الاهتمام بالجودة الشاملة: ٤٠

▪ الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية ٤٣

• نوعية العمليات التى تجرى على المادة الخام ٤٩

• المبادئ التى تركز عليها الجودة الشاملة فى التعليم: ٥٢

• دور المؤسسة فى تعزيز الجودة ودعمها فى التدريس: ٥٥

• معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة فى المدارس: ٥٧

• أهمية الجودة فى التعليم: ٦١

• معايير جودة إدارة الصف ٦٣

▪ القواعد الدولية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ٦٩

• ادارة الجودة الشاملة فى المؤسسات المالية ٧١

- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمى........ ٧٤
- أبعاد الأيزو........ ٧٥
- العلاقة بين الأيزو ٩٠٠٠ والجودة الشاملة ٧٧
- مثال على إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات المالية........ ٧٨

الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة........ ٨١

- مضمون إدارة الجودة الشاملة........ ٨٣
- مكونات إدارة الجودة الشاملة........ ٨٤
- علاقة مفاهيم الجودة بالعملية الإدارية........ ٨٧
- الرقابة على الأداء........ ٩٤
- مراحل تنفيذ برنامج الجودة الشاملة........ ٩٩

الثقافة التنظيمية الداعمة لادارة الجودة والتحول........ ١٠٣

التحول وهندسة إعادة البناء الشاملة "الهندرة" ١٠٩

- المنظمات التى تحتاج الى القيام بعمليات التحول: ١١٢
- المشاكل التى تعترض تحقيق ادارة الجودة الشاملة: ١٢٠

التخطيط للجودة الشاملة........ ١٢٣

- مدير الجودة وفريق تصميم الجودة: ١٣١

إدارة الجودة الشاملة فى المستشفيات........ ١٣٥

- تحديد الاحتياجات التدريبية........ ١٤١
- استنتاجات الدراسة: ١٤٧
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات الصحية........ ١٥٠

إدارة الجودة الشاملة

أسس ومبادئ وتطبيقات

إن الجودة لا تتأتى بالتمنى ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها، بل إن على أفراد المؤسسة - ابتداءً من رئيسها فى أعلى قمة الهرم إلى العاملين فى مواقع العمل العادية وفى شتى الوظائف - أن يتفانوا جميعاً فى سبيل الوصول إلى الجودة.

إدارة الجودة الشاملة، الكلمة السحرية التى طالما تداولتها الألسن خلال الثمانينيات من القرن الماضى؛ عادت لتطل من جديد وبقوة فى القرن الجديد، حيث إن الكثير من مبادئها بدأ تنساب تدريجياً من خلال معايير نظام ISO 9001 لإدارة الجودة، الذى تعدت تطبيقاته الأساس الذى تبنى عليه تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.



Principles of Total Quality Management




Exclusive
For
www.ibtesama.com